

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
DALAM MENGEMBANGKAN KEUNGGULAN BERSAING
DI PT. BANK RIAU KEPRI (PERSERO) Tbk.
JALAN JENDRAL SUDIRMAN
PEKANBARU**

SKRIPSI

*Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi persyaratan
guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu
fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi*



OLEH:

SITI UMATATUL AMANAH

10943005449

PROGRAM S1

JURUSAN ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

PEKANBARU

2013

ABSTRAK

Judul: Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero) Tbk. Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru

Seiring dengan menjamurnya berbagai perusahaan, maka semakin besar pula persaingan yang terjadi, terutama persaingan di dunia perbankan. Hal ini menyadarkan perusahaan untuk mulai berfikir bagaimana perusahaan mampu bersaing dalam dunia bisnis ini. Strategi pengelolaan yang baik serta dikombinasikan dengan teknik-teknik yang baik dalam menjalin hubungan dengan para *stakeholder* dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif akan membawa perusahaan untuk mampu bersaing di dunia bisnis.

Penelitian ini mengkaji bagaimana implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru serta langkah-langkah yang ditempuh oleh bank untuk menerapkan prinsip GCG secara maksimal dan berkesinambungan.

Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif, dan mengambil 4 orang sebagai informan, yang terdiri dari Pimpinan Divisi Kepatuhan dan kebijakan GCG dan tiga orang staf divisi kepatuhan dan Kebijakan GCG. Pemilihan informan tersebut menggunakan teknik *Purposive Sampling*.

Metode analisis data yang digunakan penulis yaitu analisis Deskriptif Kualitatif. Data yang dianalisis berupa kata-kata atau kalimat-kalimat yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumen-dokumen.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa, Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru sudah berjalan cukup baik, dengan mendapat peringkat ke-3 pada hasil *Assessment* tahun 2011, namun masih terdapat kelemahan pada prinsip independen. Kesimpulan akhir dari penelitian ini adalah Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru sudah berjalan cukup maksimal.

KATA PENGANTAR

Dengan kerendahan hati penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini, dengan judul **“Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero) Tbk. Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru”**.

Tujuan dari penelitian skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi pada Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Karena keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang penulis miliki, maka dengan tangan terbuka dan hati yang lapang penulis menerima kritik dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan dimasa yang akan datang. Dalam penulisan skripsi ini juga tidak luput dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat.

1. Teristimewa kedua orangtua penulis, yaitu ayahanda H. Lukman. S dan ibunda Kasminah yang selalu mencurahkan kasih sayang, doa, dorongan dan motivasi. Jasa ayahanda dan ibunda tidak bisa penulis lupakan dan tidak bisa terbalas oleh penulis. Karena materi tidak akan bisa membalas semua pengorbanan ayahanda dan ibunda

2. Bapak Prof. DR. H. M. Nazir, Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
3. Bapak Dr. Yasril Yazid, MIS selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Suska Riau
4. Bapak Dr. Nurdin A. Halim selaku Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi UIN Suska Riau
5. Ibu Dra. Atjih Sukaesih, M. Si dan Bapak Yantos, S. IP, M. Si selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga, kesempatan dan memberikan pengarahan-pengarahan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini
6. Seluruh dosen dan karyawan Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama perkuliahan.
7. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru yang telah memberikan data-data dan mengizinkan penulis untuk meneliti guna kesempurnaan skripsi ini
8. Kepada Adik-adik penulis Miftahul Dewi Kartini, Sulis Nurul Hidayah, dan Muhammad Dava Adzikry yang telah banyak melimpahkan perhatian, pengertian, kasih sayang, sehingga dengan ini semua penulis menjadi tetap tegar dan tabah dalam menuntut ilmu
9. Buat Fitrah Hanif yang selalu setia menemani penulis dalam keadaan susah maupun senang serta do'a dan motivasi selama ini sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

10. Buat Rohmat Juanda yang juga selalu memberikan dorongan serta masukan kepada penulis dalam pembuatan skripsi ini
11. Buat sahabat sekaligus keluarga kecil di kos Fitri Sakinah, Sarindah, Sulastriana, dan Ayu Mistia Dewy S. Ikom yang telah menemani hari-hariku baik senang maupun sedih dan terima kasih atas doa serta dukungannya selama ini
12. Sahabat tersayang Hj. Jatni Azna A.R., Darmawati, Gian Pratama, Khoirunnisa Aniklah, yang selalu memberikan support dan motivasi selama ini
13. Terima kasih untuk teman-teman Komunikasi 2009 khususnya konsentrasi *public relations* yang tidak bisa disebut nama satu persatu yang telah memberi semangat dan memotivasi penulis
14. Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Terakhir sebagai hamba yang memiliki keterbatasan, penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini terdapat kekurangan atau kesalahan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran pembaca yang bersifat membangun guna kesempurnaan skripsi ini.

Pekanbaru, April 2013
Penulis

SITI UMATUL AMANAH

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Alasan Pemilihan Judul	10
C. Penegasan Istilah	10
1. Implementasi	10
2. <i>Good Corporate Governance (GCG)</i>	10
3. Keunggulan Bersaing	11
D. Permasalahan.....	12
1. Rumusan Masalah	12
2. Batasan Masalah.....	12
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
1. Tujuan Penelitian.....	13
2. Manfaat Penelitian.....	13
F. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional	14
1. Kerangka Teoritis	14
2. Konsep Operasional	28
G. Metode Penelitian.....	30
1. Lokasi Penelitian	30
2. Subjek dan Objek Penelitian	31
3. Populasi dan Sampel	33
4. Teknik Analisis Data	34
H. Sistematika Penulisan.....	35

BAB II GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan	37
B. Launching Program Transformasi dan Perubahan Logo	39
C. Visi dan Misi Bank Riau Kepri	40
D. Nilai-Nilai Perusahaan	42
E. Produk Bank Riau Kepri	43
F. Penghargaan yang telah Diterima Bank Riau Kepri	50

BAB III PENYAJIAN DATA

A. Implementasi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Sebagai Langkah Strategis dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri	58
1. Transparansi	64
2. Independen	67
3. Akuntabilitas	68
4. Responsibilitas	72
5. <i>Fairness</i>	72
B. Langkah-langkah yang Dilakukan Bank Riau Kepri dalam Rangka Mewujudkan <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing	74
1. <i>Assessment</i> (Pemetaan) dan Rekomendasi	75
2. Pengembangan Kerangka Kerja Implementasi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Termasuk Formulasi GCG (<i>Soft-Structure</i>)	77
3. Implementasi Termasuk Sosialisasi, Restrukturisasi Internal, Penataan Ulang Proses Bisnis Sistem dan Prosedur	80
4. Evaluasi Praktek <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Secara Teratur, Konsisten, dan Berkesinambungan	83

BAB IV ANALISIS DATA

A. Implementasi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Sebagai Langkah Strategis dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri.....	85
1. Transparansi	91
2. Independen	93
3. Akuntabilitas	94
4. Responsibilitas	96
5. <i>Fairness</i>	97
B. Langkah-langkah yang Dilakukan Bank Riau Kepri dalam Rangka Mewujudkan <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing	98
1. <i>Assessment</i> (Pemetaan) dan Rekomendasi.....	101
2. Pengembangan Kerangka Kerja Implementasi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Termasuk Formulasi <i>GCG (Soft-Structure)</i>	103
3. Implementasi Termasuk Sosialisasi, Restrukturisasi Internal, Penataan Ulang Proses Bisnis Sistem dan Prosedur	105
4. Evaluasi Praktek <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> Secara Teratur, Konsisten, dan Berkesinambungan.....	107

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	109
B. Saran	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Hantaman krisis multidimensi yang melanda Indonesia tidak saja membawa kekacauan politik dan ekonomi saja, tetapi juga mengikis kredibilitas pemerintah yang menghempaskan sendi-sendi kehidupan bangsa ini, dimana krisis ini juga merambat pada sektor swasta yang merupakan salah satu pilar penyangga perekonomian negara (Wilson Arafat, 2010: 13)

Saat ini khususnya dunia bisnis, sumber keunggulan kompetitif berganti dari waktu ke waktu. Sumber daya manusia merupakan kunci utama untuk meraih keunggulan kompetitif, karena sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam perusahaan. Perusahaan tidak hanya mengandalkan teknologi, hak paten maupun posisi strategis, tetapi juga memfokuskan pada pengelolaan tenaga kerjanya (Agustian, 2005: 12).

Seiring dengan menjamurnya berbagai perusahaan, tentu masing-masing perusahaan melakukan berbagai strategi yang dapat menguntungkan perusahaan itu sendiri. Penerapan strategi tersebut bertujuan agar perusahaan yang bersangkutan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Organisasi maupun perusahaan-perusahaan berlomba-lomba dalam menarik khlayak (*stakeholder*), yang tentunya semakin baik

anggapan masyarakat, tentunya semakin baik pula nilai perusahaan atau organisasi tersebut.

Perseroan terbatas (PT) adalah entitas bisnis yang penting dan banyak terdapat di dunia ini. Termasuk di Indonesia kehadiran perseroan terbatas sebagai salah satu kendaraan bisnis memberikan kontribusi pada hampir semua bidang kehidupan manusia. PT telah menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberikan kontribusi yang tidak sedikit untuk membangun ekonomi sosial.

Dalam menjalankan kegiatannya suatu perseroan diwakili oleh Direksi yang di tunjuk oleh para pemegang saham. Dalam praktek nya timbul masalah karena ada kesenjangan antara pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dengan pihak pengurus. Konflik tersebut akan terjadi dalam struktur kepemilikan perusahaan, yang kesemuanya menyangkut dengan *stakeholder* perusahaan, khususnya *stakeholder* internal.

Secara umum stakeholder dapat diartikan sebagai pihak-pihak yang berkepentingan dengan kegiatan perusahaan. Gambaran perusahaan-perusahaan publik di Indonesia hanya menempatkan keuntungan sebagai tujuan perusahaan. Keberadaan *stakeholder* tidak pernah diperhitungkan oleh perusahaan, walaupun diperhitungkan peranannya hanya sedikit, padahal keberadaan *stakeholder* dapat menjadi alat ukur yang efektif, kritik dan saran *stakeholder* merupakan saran yang baik untuk mengevaluasi kelemahan sistem dan struktur perusahaan.

Peningkatan nilai perusahaan dapat dicapai jika perusahaan mampu beroperasi dengan mencapai laba atau tujuan yang telah yang ditargetkan. Melalui laba yang diperoleh tersebut perusahaan akan mampu memberikan meningkatkan pertumbuhan perusahaan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Tentunya perusahaan akan selalu mendapatkan hambatan-hambatan.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, maka perusahaan perlu memiliki suatu sistem pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), yang mampu memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga mereka dapat meyakinkan dirinya akan perolehan keuntungan investasinya dengan wajar dan bernilai tinggi. Selain itu juga harus dapat menjamin terpenuhinya kepentingan karyawan serta perusahaan itu sendiri (Yudha Pranata, 2009: 1).

Implementasi prinsip GCG berhubungan dengan kepentingan *stakeholder* perusahaan. Perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas di kategorikan sebagai badan hukum. Sebagai badan hukum, perusahaan memiliki serangkaian hak dan kewajiban yang harus di penuhi. Kepentingan perusahaan pada dasarnya merupakan kompromi dari kepentingan seluruh *stakeholder*. Peranan implementasi prinsip GCG adalah untuk memberikan keseimbangan bagi para *stakeholder* dalam memenuhi kepentingannya masing-masing. Apabila para anggota *stakeholder* terpenuhi secara

maksimum tanpa harus merugikan kepentingan *stakeholder* lainnya maka kepentingan perusahaanpun akan dapat terpenuhi.

Kepentingan perusahaan pada dasarnya ditentukan bukan oleh perusahaan itu sendiri melainkan oleh para *stakeholder* dengan demikian kepentingan perusahaan semestinya secara otomatis akan terpenuhi apabila kepentingan seluruh *stakeholder* dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Melalui konsep GCG kepentingan para *stakeholder* dapat diseimbangkan kemudian dapat disepakati untuk keuntungan jangka panjang yang merupakan tujuan jangka panjang perusahaan.

Konsep *governance* secara sederhana merujuk pada, proses pembuatan keputusan dan implementasinya. Realisasi *Good Governance* menjadi sangat penting karena dampaknya yang dapat mendorong terwujudnya pembangunan ekonomi daerah, yang artinya peningkatan pembangunan ekonomi daerah dimungkinkan dengan adanya *Good Governance* (Zuhro, 2010: 2).

Istilah *Governance* dapat diartikan sebagai “tata kelola” dalam suatu kesatuan atau himpunan manusia, mulai dari rumah tangga sebagai unit terkecil, lalu kampung (RT/RW), kota, propinsi, negara, sampai pada dunia secara keseluruhan. Secara umum *governance* mengacu pada *public/ Political Governance*. Namun semakin berlalunya waktu, *governance* mulai berkembang, bukan hanya pemerintah saja melainkan perusahaan-perusahaan, mulai dari yang kecil sampai perusahaan besar (Basri, 2009: 202).

Corporate Governance dapat diartikan sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan, dengan tujuan akhir meningkatkan nilai/ keuntungan pemegang saham (*shareholder*) dengan sedapat mungkin tetap memperhatikan kepentingan semua pihak yang terkait (*stakeholder*) (Basri, 2009: 233)

Sebuah jurnal tentang *Good Corporate Governance*, disebutkan bahwa, Bank for International Settlement (BIS) telah mengeluarkan Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* bagi dunia perbankan secara internasional. Pedoman serupa dikeluarkan pula oleh lembaga-lembaga internasional lainnya. Di Indonesia terdapat beberapa peraturan yang telah dikeluarkan berkaitan dengan penerapan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* antara lain peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 yang disempurnakan dengan peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang “Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum”, yang menunjukkan keseriusan Bank Indonesia dalam meminta pengurus perbankan agar taat untuk menerapkan manajemen risiko guna melindungi kepentingan para pemangku kepentingan yaitu para stakeholder (Fudi, 2012: 1).

Tata pengelolaan perusahaan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan. Perusahaan atau lembaga yang memiliki kerangka kelembagaan yang lemah disebabkan karena buruknya *Corporate Governance*, begitu juga sebaliknya, perusahaan atau lembaga yang

memiliki kerangka kelembagaan yang kuat, menerapkan sistem *Good Corporate Governance*.

Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan struktur yang oleh stakeholders, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja (Zarkasyi, 2008 : 35).

Namun sayangnya Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* khususnya dibidang perbankan di Indonesia dinilai masih sangat lemah. Banyak perusahaan yang masih terbelakang atau belum didesain untuk memainkan peranan penting dipasar, pasarnya sendiri tidak bekerja secara optimal, dan lingkungan bisnisnya yang kurang kompetitif, serta sistem hukum yang lemah dan lembaga-lembaga yang menangani dan yang menjalankan aturan main itu sendiri maupun keseluruhan penegakan peraturan administratif masih lemah.

Bank dunia sejak dini menyebutkan bahwa krisis finansial asia disebabkan oleh kegagalan dalam pelaksanaan *corporate governance*. Hal ditandai dengan lemahnya sistem hukum, penyelenggaraan praktik perbankan yang buruk, supervisi dewan komisaris yang tidak efektif serta perlindungan yang kurang terhadap pemegang saham (Basri, 2009: 240).

Penerapan *Good Corporate Governance* erat kaitannya menjalin hubungan dengan para Stakholder (*stakeholder Relations*). Karena menjalin hubungan dengan stakeholder sangat diperlukan. Beberapa penelitian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa pelaksanaan *Good*

Corporate Governance di Indonesia tergolong yang terburuk di asia. Berdasarkan penelitian PERC (*political and Economic Rich Cunsultan*), sebuah lembaga riset yang berbasis di hongkong. Posisi Indonesia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* berada di posisi terbawah dikawasan asia pada tahun 2001 (Munandar, 2009:239).

Rendahnya *Good Corporate Governance* di Indonesia juga telah mendorong IMF mencantumkan hal itu dalam LoI (*Letter of Intens*). Sedangkan hasil penelitian lain yang lebih terperinci dilakukan oleh *Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa, pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Indonesia masih sekedar menuruti aturan baru serta serba ala kadarnya dan tidak sungguh-sungguh (Munandar, 2009: 240).

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* perusahaan hendaknya selalu berupaya melihat kepentingan-kepentingan stakeholder yang terkait dengan perusahaan, mulai dari para pemegang saham, investor, karyawan, serta keseluruhan internal perusahaan, selain itu juga meliputi pemerintah, masyarakat, lembaga umum serta seluruh pihak eksternal yang berada diluar perusahaan.

Demikian halnya dengan Bank Riau Kepri, yang merupakan salah satu perusahaan daerah yang bergerak dibidang perbankan, yang merupakan perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas (PT) yang dalam menjalankan perseroannya melibatkan *stakeholder* utama yaitu para pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi. Dalam menyikapi

persaingan bisnis, Bank Riau Kepri berusaha untuk menerapkan sistem *good corporate governance* (Annual Report Bank Riau Kepri 2009: 315).

Spirit utama dari bisnis perbankan adalah kepercayaan. Bagi Bank Riau, hubungan antara institusi perbankan dengan nasabah adalah hubungan saling mengerti dan saling memahami. Interaksi semacam ini pada akhirnya akan menciptakan hubungan erat yang tidak hanya menghasilkan kepuasan nasabah, namun lebih dari itu adalah kesetiaan. Di tengah persaingan dunia perbankan yang ketat dan tuntutan untuk menjadi lembaga mediasi yang optimal, bank ini terus melakukan perubahan dalam berbagai hal mulai dari peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengembangan produk, pembenahan organisasi hingga aplikasi teknologi informasi (Annual Report Bank Riau Kepri 2009: 316).

Penggunaan sumber daya yang berkualitas bertujuan untuk memperoleh dan mempertahankan suatu keunggulan bersaing. Perusahaan yang telah memperoleh keunggulan bersaing jelas telah melakukan kebijakan alokasi dan manajemen sumber daya manusia (Syafei, 2006: 2).

Dalam rangka memperkuat fondasi dan mempercepat penyesuaian agar Bank Riau mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan bisnis perbankan yang semakin ketat dan dalam rangka mewujudkan Visi Bank Riau “Sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang dan terkemuka di daerah, memiliki manajemen yang profesional dan mampu mendorong pertumbuhan perekonomian daerah sehingga dapat memberdayakan perekonomian rakyat”, maka sejak tahun 2008 telah

mulai dilaksanakan Program Transformasi Bank Riau. Transformasi adalah proses perubahan yang mendasar atas pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan yang diselaraskan dengan tuntutan dan kondisi pasar yang selalu berubah-ubah (Annual Report Bank Riau Kperi 2009: 331)

Optimalisasi penerapan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) di PT. Bank Riau Kepri terus dilakukan dengan pembenahan dan penguatan infrastruktur, pemahaman, dan penguatan nilai-nilai perusahaan untuk mencapai hasil yang terbaik. Penerapan *Good Corporate Governance* dilakukan dengan pengkinian sistem dan prosedur. Saat ini Bank Riau Kepri telah menyempurnakan struktur dan tata kelola sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas tujuan.

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang konsisten dan baik merupakan sebuah modal yang besar untuk terbentuknya citra perusahaan yang bagus ke masyarakat luar. Optimalisasi penerapan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) akan memberikan nilai tambah dalam pemahaman dan penguatan nilai-nilai perusahaan untuk mencapai hasil yang terbaik.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis berminat untuk mengadakan penelitian dengan dengan mengambil permasalahan yaitu:

“Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero) Tbk. Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru”

B. Alasan Pemilihan Judul

Adapun alasan penulis dalam pemilihan judul ini adalah:

1. Menurut penulis masalah tersebut perlu di teliti dan di pelajari karena permasalahan mengenai *Good Corporate Governance* sangat penting dalam menjalin hubungan dengan para *stekholder*.
2. *Good Corporate Governance* dalam sebuah perusahaan sangat penting dilaksanakan dalam sebuah perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.
3. Judul tersebut sesuai dengan jurusan dan pendidikan yang penulis tekuni di jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri sultan Syarif Kasim Riau, terutama yang berhubungan dengan *Stakeholder Relations*.

C. Penegasan Istilah

1. Implementasi

Menurut kamus besar bahasa indonesia, Implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. Dalam kamus Webster (Solichin, 1997: 64) pengertian implementasi dirumuskan secara pendek, dimana “*to implementasi*” (mengimplementasikan) berarti “*to provide means fof carrying out : to give practical effec to*” (menyajikan alat bantu untuk melaksanakan; menimbulkan dampak/ berakibat sesuatu).

2. Good Corporate Governannce

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No.Kep 117 / M-MBU / 2002 tanggal 1 Agustus 2002, *Corporate Governance* adalah : “Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan nilai-nilai etika.”

Pengertian “*governance*” amat beragam, pada dasarnya diartikan sebagai tata kelola yang berhubungan dengan interaksi antara pemerintah dengan masyarakat. Sedangkan “*governing*”, berarti semua kegiatan sosial, ekonomi, politik dan administratif yang dilakukan sebagai upaya untuk mengarahkan, mengendalikan, mengawasi dan mengelola masyarakat (Kuncoro, 2005: 186).

3. Keunggulan Bersaing

Coulter dalam Mudrajat Kuncoro (2005: 85), mengatakan bahwa, keunggulan kompetitif, akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu Yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi.

Mudrajat juga menambahkan (2005: 86), bahwa persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.

D. Permasalahan

1. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka perumusan masalah yang diangkat adalah:

- a. Bagaimana Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (persero) Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru?
- b. Apa saja langkah yang ditempuh dalam Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (persero) Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru?

2. Batasan Masalah

Agar pembahasan ini tidak terlalu luas, maka penulis perlu memberikan batasan. Disini peneliti hanya meneliti tentang Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing yang dilakukan oleh Divisi Kepatuhan dan Manajemen risiko Bank Riau Kepri khususnya dalam menjalin

hubungan dengan Stakeholder serta langkah-langkah yang ditempuh dalam upaya mewujudkan Implementasi *good corporate governance* dalam mengembangkan keunggulan bersaing di PT. Bank Riau Kepri jaalan jendral sudirman pekanbaru.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas Penelitian ini bertujuan:

- a. untuk mengetahui tentang Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di Bank Riau Kepri Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru
- b. Untuk mengetahui langkah-langkah yang di ambil oleh perusahaan dalam rangka mewujudkan implementasi *good corporate governance* dalam mengembangkan keunggulan bersaing di PT. Bank Riau Kepri jaalan jendral sudirman pekanbaru.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan secara teoritis/ akademis
 - 1) hasil peneltiian ini dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan dibidang ilmu komunikasi, khususnya yang bergelut dalam dunia Publik Relations dan Stakeholder Relations.

2) penelitian ini bisa memberikan referensi dan bahan acuan untuk diskusi tentang gambaran perusahaan tentang bentuk implementasi *Good Corporate Governance* dalam mengembangkan keunggulan bersaing di PT. Bank Riau Kepri.

b. kegunaan Secara praktis

- 1) hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi atau rujukan bagi perusahaan (Bank Riau Kepri) yang tentunya akan menghasilkan timbal balik yang positif bagi perusahaan tersebut.
- 2) Bagi peneliti diharapkan dapat memberikan pengalaman dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diterima selama mengikuti perkuliahan maupun studi secara mandiri.

F. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional

1. Kerangka Teoritis

Agar permasalahan dalam penelitian ini mudah dipahami, maka perlu tinjauan menurut para ahli yang berkenaan dengan dengan penelitian yang di teliti, pembahasan kerangka teoritis ini bertujuan untuk memaparkan atau menjelaskan konsep-konsep teori yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian.

a. Implementasi

Implementasi dalam kamus besar bahasa indonesia diartikan dengan penerapan atau pelaksanaan, penerapan merupakan kemampuan menggunakan materi yang telah dipelajari kedalam situasi kongkret atau nyata. Majone dan wildavski (1979) mengemukakan implementasi sebagai penilaian, Browne dan Wildavski (1983) juga mengemukakan bahwa Implementasi adalah perluasan aktifitas yang saling menyesuaikan. Pengertian ini memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktifitas, adanya aksi, tindakan atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi juga kegiatan dan terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan (codot, 2009: 3).

Ahli lain juga mengungkapkan, Brian W. Hogwood dan Lewis A .Guum (Wahab, 1997: 36) mengemukakan sejumlah tahapan implementasi sebagai berikut:

Tahapan I, terdiri dari kegiatan-kegiatan;

- 1) Menggambarkan rencana suatu program dengan penetapan tujuan secara jelas
- 2) Menentukan standar pelaksanaan
- 3) Menentukan biaya yang akan digunakan beserta waktu pelaksanaan

Tahap II, merupakan pelaksanaan program dengan mendayagunakan struktur staf, sumber daya, prosedur, biaya serta metode

Tahap III, merupakan kegiatan-kegiatan:

- 1) Menentukan jadwal
- 2) Melakukan pemantauan
- 3) Mengadakan pengawasan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan program. Dengan demikian jika terdapat penyimpangan atau pelanggaran dapat diambil tindakan yang sesuai dengan segera.

b. Good Corporate Governance (GCG)

Pengaturan dan implementasi GCG memerlukan komitmen dari *top management* dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (*strategic policy*) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi perbankan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan GCG.

FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesia*) mendefinisikan tata kelola korporate (*corporate governance*) sebagai berikut: (Kuncoro, 2005 : 186).

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan tata kelola korporat ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholder)”

Tata kelola korporate dapat didefinisikan dalam perspektif luas (perspektif *stakeholder*), tata kelola korporate dapat juga diartikan dalam arti sempit (perspektif *shareholder*):

“struktur dimana manajer pada berbagai tingkat organisasi dikendalikan melalui dewan direksi, struktur yang bersangkutan, insentif eksekutif dan skema lainnya” (Donaldson & Davis dalam Tjager dalam Mudrajat Kuncoro, 2005 : 187)

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No.Kep 117 / M-MBU / 2002 tanggal 1 Agustus 2002, *Corporate Governance* adalah : “Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan Peraturan Perundangan dan nilai-nilai etika” (Fudi, 2012: 3)

Menurut OECD (*The Organization for Economic Cooperation and Development*), Tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan struktur yang oleh stakeholders, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun

tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja (Zarkasyi, 2008 : 35).

Dalam sebuah jurnal tentang Penerapan GCG pada dunia perbankan (fudi, 2009: 3), disebutkan bahwa Pilar Pendukung *Good Corporate Governance* (GCG) Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1) Negara dan perangkatnya

Menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (consistent law enforcement).

2) Dunia Usaha

Sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.

3) Masyarakat

Sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*sosial control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

Secara umum konsep *Governance* mengacu pada *Political Governance*. Namun dari waktu ke waktu, situasi dilapangan menunjukkan bahwa yang harus disoroti demi jatuh bangunnya suatu bangsa, bukan hanya pemerintah atau negara saja, melainkan juga perusahaan-perusahaan mulai dari yang berskala kecil sampai yang berskala besar, dan masyarakat sipilnya. Tentunya, baik negara, perusahaan maupun masyarakat memiliki tanggung jawab yang sebanding dan sederajat dalam membawa suatu bangsa ke arah yang lebih baik. Kian maju sebuah perekonomian maka kian berperan pula sektor swastanya sehingga peran, karakter, dan kualitas perusahaanpun semakin penting. Maka dari sinilah peranan *good corporate governance* sangat berperan penting.

Negara itu ada sesungguhnya untuk tujuan yang mulia, yakni membantu, mengayomi dan melayani rakyatnya. Hanya saja, pelaksanaan wewenang negara tetaplah manusia yang memiliki kelemahan dan kepentingan pribadi. Negara mana saja akan sulit untuk mengajukan kemajuan bersama kalau perusahaan-perusahaan yang di masyarakatnya tidak bisa diandalkan untuk membantu, atau bahkan tidak mau peduli sama sekali dengan kepentingan umum.

Sebuah perusahaan yang baik, sesungguhnya bukan sekedar perusahaan yang mampu mencetak laba (untuk kepentingan *shareholder*), namun juga peka dan mau membantu pemenuhan kepentingan masyarakat banyak (Basri, 2009: 233).

Masalah *good corporate governance* sebenarnya bukan hanya masalah meningkatkan laba perusahaan, melainkan bagaimana perusahaan tersebut bisa memberikan kontribusi besar dan menjalin hubungan baik dengan para *stakeholders*. *Corporate Governance* memainkan peran menentukan dalam mengatur soal bagaimana berbagai sumber daya ekonomis dialokasikan dari waktu ke waktu dalam turut menentukan tingkat pertumbuhan ekonomi dan peningkatan pendapatan masyarakat secara keseluruhan (Basri, 2009: 234).

Terjadinya krisis pada dasarnya disebabkan oleh kemelut hutang yang mengakibatkan ketidakstabilan perusahaan. Terjadinya kemelut hutang pada intinya karena *Bad Corporate Governance*. Pengelolaan perusahaan tidak berdasarkan pada prinsip-prinsip yang memerhatikan kepentingan *stakeholder*.

Governance suatu negara dikatakan baik apabila tata kelola di suatu negara dapat mengalokasikan dan mengolah segenap sumber daya sedemikian rupa guna mengatasi berbagai persoalan kolektif bangsa atau negara yang bersangkutan (Basri, 2009: 2002).

Barometer *Governance* dapat memberikan penilaian yang adil dan masuk akal tentang kualitas tata kelola suatu negara. *Governance* pun diakui sebagai target pembangunan yang sangat penting sehingga PBB menetapkan sebagai salah satu sasaran pokok *Millenium Development Goals (MDGs)*.

James D. Wolfenson mengemukakan mengenai pentingnya GCG, “*Good Corporate Governance* merupakan kunci sukses bagi entitas bisnis untuk tumbuh dan terus mengeruk keuntungan dengan cara yang bermartabat dalam jangka panjang (*sustainable*), dan sekaligus memenangkan persaingan bisnis global (Wilson Arafat, 2010: 1)

Sedangkan *Cedbury Comittee* yang dibentuk pada tahun 1992, mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai: (Indra, 2006: 25)

“Corporate Governance adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan...”

Menurut Faisal Basri dalam bukunya *Lanskap Ekonomi Indonesia* (2009: 203), menyatakan bahwa dalam menentukan baik tidaknya atau tinggi rendahnya kualitas *governance* satu negara dapat dilihat dengan beberapa indikator berikut:

- 1) Keterwakilan suara dan pertanggungjawaban publik.
- 2) Stabilitas politik
- 3) Efektivitas perusahaan yang biasanya merujuk pada kualitas birokrasi negara dalam melayani kepentingan dan aspirasi rakyatnya
- 4) Kualitas pengawasan, khususnya kualitas kebijakan publik, kualitas implementasinya serta kontrol dalam pelaksanaannya

- 5) Sejauh mana prinsip-prinsip supremasi hukum diakui dan dijalankan
- 6) Kontrol dan pemberantasan korupsi.

Penerapan *Good Corporate Governance* berarti penolakan terhadap, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dasar lama yang tidak bercirikan pada transparansi, tidak adanya kewajaran, tidak adanya akuntabilitas, dan tanggung jawab yang jelas. Paradigma GCG yang baru menekankan pentingnya nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi dasar yang bercirikan pada prinsip-prinsip: *Transparency*, *Fairness*, *Accountability* dan *Responsibility* (Kuncoro, 2005: 196).

Pada bulan Mei 2001, para pejabat dan staf pemerintah pusat dan daerah menyetujui beberapa prinsip tata kelola yang baik yang perlu diterapkan di Indonesia, yaitu: (Misrha dalam Kuncoro, 2005: 196)

- 1) Partisipasi

Yaitu mendorong semua warga negara mengekspresikan pendapatnya dalam proses pengambilan keputusan, baik langsung maupun tidak langsung.

- 2) Penegakan hukum

Agar menjaga penegakan hukum dan perundang-undangan yang adil tanpa diskriminasi, serta mendukung HAM dengan memperhitungkan semua nilai yang ada dalam masyarakat

3) Transparansi

Membangun saling kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat dengan memberikan informasi yang dibutuhkan serta informasi yang mudah bila dibutuhkan

4) Responsif

Meningkatkan daya tanggap birokrat terhadap keluhan, masalah, aspirasi masyarakat tanpa terkecuali.

5) Pemerataan

Memberikan peluang yang sama bagi semua warga untuk meningkatkan kesejahteraannya.

6) Visi strategik

Memformulasikan suatu strategi yang didukung dengan sistem penganggaran yang mencukupi, sehingga rakyat memiliki rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap masa depan daerah

7) Akuntabilitas

Meningkatkan akuntabilitas publik bagi para pengambil kebijakan di pemerintah, swasta dan organisasi masyarakat pada semua bidang.

8) Profesionalisme

Meningkatkan kapasitas, keterampilan, dan moral birokrat daerah sedemikian rupa sehingga mereka dapat pelayanan mudah, cepat akurat dan dapat dijangkau.

9) Efektifitas dan Efisiensi

Melayani masyarakat dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan bijaksana.

10) Pengawasan

Melakukan kontrol dan pengawasan atas administrasi publik dan aktifitas pembangunan dengan melibatkan masyarakat dan organisasi kemasyarakatan.

Sebuah jurnal mengenai “*Peran Praktek Corporate Governance Sebagai Moderating Variable dari Pengaruh Earnings Management Terhadap Nilai Perusahaan*” (Herawati, 2009: 1), disebutkan bahwa Penelitian mengenai *Corporate Governance* menghasilkan berbagai mekanisme yang bertujuan untuk meyakinkan bahwa tindakan manajemen selaras dengan kepentingan *shareholders* (terutama *minority interest*). Mekanisme *corporate governance* dibagi menjadi dua kelompok:

- 1) Internal Mechanisme, seperti komposisi dewan direksi atau komisaris, kepemilikan manajerial dan kompensasi eksekutif
- 2) Eksternal Mechanisms, seperti pengendalian oleh pasar.

Barnhart & Rosentein dalam Herawati (2009: 2), Prinsip-prinsip *corporate governance* yang diterapkan memberikan manfaat diantaranya yaitu:

- 1) Meminimalkan *agency costs* dengan mengontrol konflik kepentingan yang mungkin terjadi antara prinsipal dengan agen.
- 2) Meminimalkan *cost of capital* dengan menciptakan sinyal positif kepada para penyedia modal
- 3) Meningkatkan citra perusahaan
- 4) Meningkatkan nilai perusahaan yang dapat dilihat dari *cost of capital* yang rendah
- 5) peningkatan kinerja keuangan dan persepsi stakeholder terhadap masa depan perusahaan yang lebih baik.

c. Keunggulan Bersaing

Salah satu cara untuk membedakan suatu jasa perbankan adalah menawarkan secara konsisten jasa yang bermutu lebih tinggi dari pesaing serta pelayanan yang prima sehingga terciptanya pangsa pasar yang setia keunggulan bersaing yang dimiliki sangat menentukan dalam pencapaian pangsa pasar yang menguntungkan serta kesetiaan konsumen (Ruslan, 2006: 281).

Perusahaan-perusahaan dengan keterampilan dan sumber daya saing yang lebih besar dari pasar domestiknya mempunyai peluang untuk tumbuh dan untuk mempertahankan posisi bersaing pada pasar domestik, diperlukan pengetahuan tentang pesaing-pesaing utama dalam pasar global. Keberhasilan bersaing di pasar lokal dapat

dicapai apabila selalu mencari tahu strategi dan kekuatan asing (Craven, 1996: 5).

Keunggulan bersaing merupakan jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar bersaing. Keunggulan disebabkan oleh pilihan strategi yang tepat yang dilakukan oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Rangkuty menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikemukakan oleh perusahaan agar lebih unggul dengan pesaingnya (Rangkuty, 1994: 4).

Sedangkan Michel Porter dalam bukunya *Competitive Advantage*, menyatakan keunggulan bersaing sebagai berikut:

“Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan ,oleh sebuah perusahaan dalam menciptakannya, sedangkan nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari sekedar mengimbang harga yang tinggi (Porter, 1994: 3)”

Keunggulan bersaing yaitu (Hitt, 1997: 98):

1) Kemampuan yang berharga (Valuable Capabilities)

Merupakan kemampuan yang menolong perusahaan memanfaatkan peluang atau menetralsir ancaman lingkungan eksternalnya. Kemampuan yang berharga memungkinkan perusahaan merumuskan dan menerapkan strategi pencipta nilai untuk kelompok pelanggan tertentu.

2) Kemampuan yang langka (*Rare Capabilities*)

Adalah kemampuan yang dimiliki oleh sedikit, bila ada pesaing saat ini maupun yang akan datang. Kemampuan yang dimiliki oleh banyak perusahaan pesaing dapat dimanfaatkan dengan cara yang sama dalam mengejar keunggulan bersaing. Dengan kata lain, perusahaan dengan kemampuan yang sama memilih strategi yang sama untuk diterapkan. Penerapan strategi yang sama antara perusahaan mencegah suatu perusahaan mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan

3) Kemampuan yang tidak dapat ditiru dengan sempurna

Merupakan kemampuan yang tidak dapat dikembangkan dengan mudah oleh perusahaan lain.

4) Kemampuan yang tidak dapat diganti

Merupakan kemampuan yang tidak dimiliki ekuivalen strategi. Semakin tidak dapat dilihat suatu kemampuan, maka semakin sulit bagi perusahaan menemukan pengganti dan lebih besar tantangan bagi pesaing untuk meniru strategi penciptaan ini.

Suatu negara yang tidak memiliki daya saing Internasional secara otomatis akan termarginalisasi dan tersingkirkan. Michael E. Porter mengemukakan dalam bukunya “*Competitive Strategy*” dan “*Competitive Advantages: Creating and sustaining Superior Performance*”, bahwa suatu perusahaan harus berfokus tidak hanya pada strategi-strategi, tetapi juga

bagaimana strategi-strategi membangun keunggulan bersaing, dengan menciptakan nilai persepsi pelanggan, tidak hanya mengenai kemajuan teknologi, selain itu juga kekuatan-kekuatan industri seperti ancaman masuk, persaingan dalam industri akan menciptakan kurang lebih struktur industri yang menguntungkan yang mempengaruhi keunggulan bersaing.

2. Konsep Operasional

Konsep Operasional menjelaskan tentang variabel yang akan dijadikan tolak ukur penelitian dilapangan yang disesuaikan dengan rumusan masalah. Berdasarkan masalah yang diangkat oleh peneliti yaitu Implementasi Good Corporate Governance (GCG) dalam Meningkatkan Keunggulan Daya Saing di PT. Bank Riau Kepri (persero) Tbk. Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru.

Bank Riau Kepri sebagai salah satu Bank regional yang memiliki pertumbuhan bisnis yang cukup signifikan beberapa tahun ini, secara konsisten terus meningkatkan kinerja Bank, melindungi kepentingan *Stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai etika (*code of conduct*) yang berlaku secara umum dalam industri perbankan, Bank wajib melaksanakan kegiatan usahanya dengan berpedoman pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Dari penjelasan di atas dapat di tarik indikator-indikator Good Corporate Governance, yaitu: (

Pedoman Good Corporate Governance Perbankan Indonesia KNKCG, 2004)

1. Tranparansi (*Transparency*)

Prinsip keterbukaan yang dianut oleh Bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia Bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.

2. Independensi (*Independency*)

Dalam hal ini, pihak perusahaan (Bank) dalam mengambil keputusan tidak sedang berada dalam tekanan dari pihak manapun.

3. Akuntabilitas (*Accountability*)

Perusahaa memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank. Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran Bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki *rewards and punishment system*.

4. Responsibilitas (*Responsibility*)

Berpegang pada prudential *banking practices* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung jawab Bank

5. Kewajaran (*Fairness*)

Senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran.

Dengan penerapan GCG diyakinkan akan menolong perusahaan dan perekonomian negara yang sedang tertimpa krisis, menuju ke arah yang lebih sehat maju, mampu bersaing, dikelola secara dinamis serta profesional, dimana dengan daya saing yang tangguh yang diikuti pulihnya kepercayaan investor.

G. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan di PT. Bank Riau Kepri (persero) Tbk Jalan Jenderal Sudirman No.377 [Pekanbaru](#) - Telp: +62761-37050, 37060 Fax: +62761-21195, 28322. Bank Riau Kepri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* yang pastinya selalu mengedepankan kepentingan stakeholdernya.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Subjek Penelitian ini adalah tim dari divisi kepatuhan dan Kebijakan GCG Bank Riau Kepri jalan Jendral Sudirman, yang berjumlah empat (4) orang yaitu satu orang pimpinan dan tiga staf Divisi Kepatuhan dan Kebijakan GCG yang bertanggungjawab dalam kebijakan dan implementasi GCG.

b. Objek Penelitian

Objek penelitiannya adalah Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing yang dilakukan oleh tim divisi kepatuhan dan Kebijakan GCG Bank Riau Kepri pekanbaru

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data yang bertujuan agar data-data yang dikumpulkan relevan dengan permasalahan penelitian. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan:

a. Wawancara

Pewawancara adalah orang yang menggunakan metode wawancara sekaligus bertindak sebagai “pemimpin” dalam proses wawancara, sedangkan informan adalah orang yang diwawancarai,

diminta informasi, serta menguasai dan memahami data, informasi ataupun fakta dari suatu objek penelitian (Bungin, 2008: 108).

Dalam mengambil data, peneliti melakukan wawancara secara mendalam dan bertahap (*in-depth interview*). Wawancara dilakukan secara terbuka dimana informan mengetahui pewawancara sebagai peneliti. Wawancara mendalam (*In Depth Interview*) dilakukan kepada pegawai Divisi Kepatuhan dan kebijakan GCG.

b. Observasi

Observasi yaitu pengamatan yang dilakukan secara sengaja dan sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan (Rakhmat, 2007: 8).

Dalam melakukan obeservasi, peneliti sebagai pengamat melakukan pencatatan agar tidak mengganggu obek pengamat. Pengumpulan data yang dilakukan, peneliti mengamati dan meneliti secara langsung untuk memperoleh data secara riil yang berkaitan dengan Implementasi Good Corporate Governance (GCG) dalam mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data atau arsip-arsip yang tersedia atau interview atau perusahaan yang berhubungan dengan penelitian. Dokumentasi digunakan untuk kerangka teoritis dan membuat pedoman wawancara dan gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, buku, profile company, serta situs resmi Bank Riau Kepri (www.bankriaukepri.co.id)

4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun, 1995: 152). Populasi dalam penelitian ini adalah staf divisi kepatuhan dan kebijakan GCG yang berjumlah 4 (empat) orang.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan metode Deskriptif Kualitatif. Sehingga dalam mengumpulkan data, peneliti membutuhkan informan untuk memperoleh data yang diperlukan. Informan berasal dari Divisi Kepatuhan dan Kebijakan GCG Bank Riau Kepri yang terdiri dari 1 (satu) orang pimpinan dan 3 (tiga) orang staf Divisi Kepatuhan dan Kebijakan GCG. Sehingga jumlah keseluruhan informan yang diperlukan peneliti dalam mengumpulkan data berjumlah 4 (empat) orang.

Untuk pengambilan sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Teknik ini diartikan sebagai suatu proses pengambilan sampel dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang hendak diambil, kemudian pemilihan sampel dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu asalkan tidak menyimpang dari ciri-ciri sampel yang ditetapkan. (Sugiono, 2008: 85)

Dalam pengambilan sampel, peneliti secara sengaja menentukan sendiri sampel yang diambil. Peneliti menggunakan metode ini karena ada pertimbangan tertentu, sehingga diharapkan kriteria sampel yang diperoleh benar-benar sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisa data Deskriptif Kualitatif. Dalam hal ini data yang dianalisis berupa kata-kata atau kalimat-kalimat, baik yang diperoleh dari wawancara mendalam atau observasi. Data yang dianalisis yaitu mengenai Implementasi *Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di Bank Riau Kepri Jendral Sudirman Pekanbaru.

Deskriptif dapat diartikan dengan melukiskan variabel, satu demi satu. Penelitian deskriptif hanya memaparkan situasi atau

peristiwa. Peneliti tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi (Rakhmat, 2005: 25).

Analisi data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipejaljari, dan memutuskan apa yang yang dapat diceritakan kepada orang lain (Moleong, 2007: 248).

Analisis data kualitatif dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan oleh periset dilapangan. Data tersebut terkumpul baik melalui observasi, wawancara mendalam, *focus group discussion*, maupun dokumen-dokumen. Bila jawaban yang diwawancarai terasa belum memuaskan, maka peneliti akan terus melanjutkan pertanyaan lagi sampai diperoleh data yang sangat kredibel.

H. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui secara keseluruhan terhadap penelitian ini, penulis menyusun dalam sistematika berikut ini:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam pendahuluan ini berisikan tentang; latar belakang permasalahan; alasan pemilihan judul; penegasan isitilah; identifikasi masalah; batasn masalah dan rumusan masalah; tujuan dan manfaat penelitian; kerangka teoritis;

konsep operasional; metode penelitian dan sistematika penelitian

BAB II: GAMABARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Menjelaskan tentang sejarah berdirinya BRK, visi dan misi, struktur organisasi, tugas divisi kepatuhan dan manajemen resiko serta kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan good corporate governance

BAB III: PENYAJIAN DATA

Bagian ini akan menyajikan data-data yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi lapangan dan dokumentasi

BAB IV ANALISIS DATA

Dalam bab ini, data yang diperoleh akan dipadukan dengan teori-teori yang dikemukakan dalam kerangka teoritis dan konsep operasional

BAB V: PENUTUP

Menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah diteliti.

BAB II

GAMBARAN UMUM BANK RIAU KEPRI

A. Sejarah Berdirinya Bank Riau Kepri

Bank Pembangunan Daerah Riau Kepri didirikan sesuai dengan Undang-Undang N. 13 tahun 1962 tentang Bank Pembangunan Daerah. Terhitung tanggal 1 April 1966 secara resmi kegiatan Bank Pembangunan Daerah Riau dimulai dengan status sebagai Bank Milik Pemerintah Daerah Riau. (Annual Report Bank Riau Kepri 2011: 10)

Dengan berbagai perubahan dan perkembangan kegiatan Bank, sejak tahun 1975 status pendirian Bank Pembangunan Daerah Riau disesuaikan dengan peraturan daerah provinsi daerah tingkat I Riau No 10 tahun 1975, yang kemudian diatur kembali dengan Peraturan Daerah Tingkat I Riau No. 18 Tahun 1986 berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 1962. Status pendirian Bank Pembangunan Daerah Riau diatur dan disesuaikan dengan Peraturan Daerah No. 14 Tahun 1992 tentang Bank Pembangunan Daerah Riau berdasarkan Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan. Terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Daerah tingkat I Riau No. 14 Tahun 1992 tentang Bank Pembangunan Daerah Riau. (Annual Report Bank Riau Kepri 2011: 12)

Selanjutnya Bank Pembangunan Daerah Riau disetujui berubah status dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT)

sesuai dengan hasil keputusan RUPS tanggal 26 Juni 2002 yang dibuat oleh notaris Ferry Bakti, SH dengan Akta No. 33, yang kemudian ditetapkan dengan Peraturan Daerah No. 10 Tahun 2002 tanggal 26 Agustus 2002 dan telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Provinsi Riau Tahun 2005 No. 55. Perubahan bentuk hukum tersebut telah dibuat dengan akta notaris Muhammad Dahar Umar, SH Notaris di Pekanbaru No. 36 tanggal 18 Januari 2003 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan HAM dengan Surat Keputusan No: C-09851.HT.01TH.2003 tanggal 5 Mei 2003. Perubahan badan hukum tersebut telah disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) 13 Juni 2003 yang dituangkan dalam akta notari No. 209 tanggal 13 Juni 2003 Notaris Yondri Darto, SH Notaris di Batam dan telah pula mendapatkan persetujuan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 5/30/KEP.DGS/2003 tanggal 22 Juli 2003. (Annual Report Bank Riau Kepri 2011: 17)

Sesuai dengan RUPSLB tanggal 26 April 2010, telah dilakukan perubahan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Riau menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Riau Kepri yang disingkat PT. Bank Riau Kepri setelah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM RI melalui keputusan No. AHU-36484.AH.01.02 tahun 2010 tanggal 22 Juli 2010 dan Surat Direktur Jendral Administrasi Hukum Umum Direktur Perdata No. AHU.2-AH.01.01-6849 tanggal 25 Agustus 2010, serta persetujuan dari Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No.

12/59/KEP.GBI/2010 tanggal 23 September 2010. (Annual Report Bank Riau Kepri 2011: 22)

B. Launching Program Transformasi & Perubahan Logo

Pada tanggal 1 April 2008, bertepatan dengan acara HUT Bank Riau yang ke 42, diikuti pula dengan pencanangan penggunaan slogan “The Spirit To Grow” sebagai motto campaign ekstern yang bermakna bahwa Bank Riau Kepri siap untuk tumbuh dan berkembang bersama sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha. Dan juga pencanangan penggunaan logo Bank Riau Kepri yang baru yang pada saat itu masih bernama “Bank Riau”. Pada tanggal 1 April 2008 bertepatan dengan HUT ke-42 Bank Riau Kepri, digunakan sebagai momentum Launching Program Transformasi Bank Riau kepada pihak eksternal. (www.bankriaukepri.co.id)

Sejalan dengan masuknya Pemprov Kepri sebagai pemegang saham, dan telah disepakati perubahan nama Bank Riau menjadi Bank Riau Kepri. Perubahan ini disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM RI melalui surat No. AHU-36484.AH.01.02 tahun 2010 tanggal 22 Juli 2010 dan Surat Direktur Jendral Administrasi Hukum Umum Direktorat Perdata No. AHU.2-AH.01.01-6849 tanggal 25 Agustus 2010, serta Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 12/59KEP.GBI/ 2010 tanggal 23 September 2010. Perubahan logo ini

diresmikan secara bersama oleh Gubernur Riau dan Guberrnur Kepulauan Riau pada tanggal 13 Oktober 2010 di Batam. (www.bankriaukepri.co.id)



C. Visi dan Misi Bank Riau Kepri

1. Visi

“Sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang dan terkemuka di daerah, memiliki manajemen yang profesional dan mendorong pertumbuhan perekonomian daerah sehingga dapat memberdayakan perekonomian rakyat”. Visi perusahaan yang telah termaktub sejak dahulu untuk menjadikan Bank Riau Kepri sebagai Regional Champion. (www.bankriaukepri.co.id)

2. Misi

a. Sebagai Bank “sehat”, elit dan merakyat,

- b. Sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi daerah
- c. Sebagai pengelola dana Pemerintah Daerah
- d. Sebagai sumber pendapatan daerah
- e. Sebagai pembina, pengembang dan pendamping usaha kecil

Sebagai Bank “sehat”, elit dan merakyat, ini bukanlah hanya sebagai motto atau slogan penyemangat saja. Namun, menjadikan “Bank Riau Kepri Excellences and Regional Champion” adalah satu target untuk menjadikan Bank ini terkemuka di daerah melalui produk dan layanan kompetitif dengan jaringan luas yang dikelola secara profesional dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi regional. (www.bankriaukepri.co.id)

Dengan spirit untuk terus tumbuh dan berkembang dan menjadi juara daerah, Bank Riau Kepri sebagai bank kebanggaan masyarakat Riau dan Kepulauan Riau, senantiasa menjadi mitra usaha untuk mendorong pertumbuhan perekonomian di daerahnya, terutama sebagai motor penggerak pertumbuhan perekonomian masyarakat di Riau dan Kepri.

Untuk mewujudkan cita-cita ini, Bank melakukan Transformasi tahap kedua yang dilakukan oleh seluruh elemen Bank Riau Kepri yang tertuang dalam Roadmap to Reach Bank Riau Kepri sebagai Regional Champion melalui tiga pilar, yakni: ketahanan kelembagaan yang kuat, kemampuan sebagai Agent of Regional

Development, kemampuan melayani kebutuhan masyarakat.

(www.bankriaukepri.co.id)

D. Nilai-nilai perusahaan

Bank Riau Kepri Way, Building Trust & Customer Orientation

(Membangun Kepercayaan dan orientasi nasabah):

1. Achievement & Team Work (Pencapaian dan orientasi kerja tim)
2. Necessity for Entrepreneurship & Marketing innovation (Keperluan untuk wirausaha dan inovasi marketing)
3. Knowledge Oriented & Continuous Learning (Berorientasi pada pengetahuan dan belajar berkesinambungan)
4. Responsible for Quality Standard & Qualified Business Result (NPL, Profit, Asset) 9 Bertanggungjawab untuk standar kualitas dan hasil bisnis yang dapat diukur (NPL, keuntungan, aset)
5. Internalize GCG Principle (TARIF) (Menerapkan prinsip GCG)
6. Analysis & Problem Solving Skill Orientation (Analisa dan orientasi keterampilan pemecahan masalah)
7. Urge for Competence People (mendukung menjadi manusia yang berkompetensi)
8. Indikator kinerja kunci untuk setiap staff yang ingin dicapai berdasarkan Balanced Score Card

9. Educate costumer to be Loyal Costumer (Mendidik nasabah menjadi nasabah yang setia)
10. Powerfull Spirit to Achieve Regional Champion Bank (Keinginan yang kuat untuk mencapai Bank Regional Champion)
11. Reshaping Core Competence to Acquire New Customer and Mainting Existing Costumer (menajamkan kompetensi inti untuk mendapatkan nasabah baru dan memelihara nasabah yang ada)
12. Implement Resource Based View and Competitive Strategy Effectively (Mengimplementasi strategi berdasarkan Resource Based View dan berdasarkan keunggulan secara efektif)

E. Produk Bank Riau kepri

1. Produk konsumen

Bank Riau Kepri telah mengembangkan berbagai macam produk untuk memudahkan nasabah dalam menabung atau mengajukan pinjaman, adapun produk tersebut antara lain:

- a. KKB (Kredit Kendaraan Bermotor)
- b. Tabungan Sinar Belia
- c. Tabungan Sinar Pendidikan
- d. KMK (Kredit Modal Kerja) bagi para Developer/ Pengembang
- e. Tabungan Sinar
- f. Kredit pengusaha Kecil (KPK)
- g. Kredit Pengusaha Mikro (KPM)

- h. Kredit tanpa Agunan (kreta)

2. Produk Komersial

Untuk lebih menumbuhkan perekonomian daerah, Bank Riau Kepri telah menyiapkan beragam produk kredit produktif untuk menunjang kinerja para pebisnis dalam mengembangkan bidang usahanya, yang meliputi:

- a. Kredit Agribisnis
- b. Kredit Bina Prima/Investasi
- c. Kredit Niaga Prima/Modal Kerja
- d. Kredit Modal Kerja atas dasar kontrak
- e. Kredit kebun kelapa sawit
- f. Kredit modal kerja kepada Developer

3. Produk Treasury & Internasional

Sebagai Bank Devisa, Bank Riau Kepri juga menyediakan produk perbankan dengan menggunakan mata uang asing, seperti:

- a. Giro Valas
- b. Deposito Valas

4. Produk Mikro & Kecil

Untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan ekonomi mikro dan kecil serta lebih mendekatkan diri kepada masyarakat, Bank Riau Kepri telah menyediakan produk perbankan yang meliputi:

a. KKP-E (Kredit Ketahanan pangan dan Energi)

Membantu petani/peternak di bidang permodalan untuk dapat menerapkan teknologi sehingga produktivitas dan pendapatan petani menjadi lebih baik serta meningkatkan ketahanan pangan nasional dan mendukung program pengembangan tanaman bahan baku bahan bakar nabati.

b. KUMK SUP 005

Membantu usaha mikro dan kecil dalam memperoleh kredit modal kerja dan kredit investasi. Kredit yang diberikan tidak dikenakan biaya provinsi dan biaya administrasi

c. Kredit BPD peduli

Membantu usaha mikro dan kecil dalam memperoleh kredit modal kerja dan kredit investasi dengan maksimum plafond Rp. 5.000.000,- peranggota kelompok dan tidak dikenakan biaya provinsi dan biaya administrasi

d. Kedai Bank Riau Kepri

Merupakan salah satu jaringan kantor yang menjadi sarana bagi Bank Riau Kepri untuk mendapatkan kredit modal kerja dan investasi yang diberikan kepada pengusaha mikro dan kecil yang difokuskan kepada domisili usaha yang berada di kecamatan dimana kedai Bank Riau Kepri berdomisili guna pembiayaan usaha produktif.

5. Produk Syariah

Bank Riau Kepri telah lebih dari tiga tahun mengembangkan perbankan syariah. Respon dari masyarakat terus meningkat sehingga Bank Riau Kepri terus berupaya mengembangkan beragam produk berbasis syaria'ah, seperti:

- a. Deposito IB investasi yang aman dan barokah
- b. Giro IB solusi mudah transaksi bisnis anda
- c. Pembiayaan IB pengusaha kecil mitra terpercaya penggiat usaha
- d. Pembiayaan pemilikan kendaraan bermotor
- e. Pembiayaan IB Niaga Prima
- f. Tabungan IB simpanan amanah Riau Kepri (SINAR)
- g. Pembiayaan IB pemilikan rumah, mitra untuk kepemilikan rumah idaman
- h. IB Dhuha tabungan haji dan umroh

- i. Pembiayaan IB KARYA PRIMA, mitra terpercayanya dalam pembangunan (www.bankriaukepri.co.id)

6. Butik Bank Riau Kepri

Demi kenyamanan dan kemudahan bagi nasabah, PT Bank Riau Kepri menyediakan fasilitas ATM di beberapa tempat di wilayah Riau dan Kepri. Kini nasabah tidak perlu lagi antri, transaksi semakin mudah dengan kartu ATM Bank Riau Kepri. Dengan fasilitas: Akses Luas didukung dengan jaringan ATM Bank Riau Kepri dan seluruh Bank anggota ATM BERSAMA yang tersebar luas dengan jaringan sekitar 6000 ATM di seluruh Indonesia, nasabah dapat melakukan transfer antar cabang dan antar bank anggota ATM BERSAMA, maksimal penarikan Rp.5.000.000,-, maksimal pemindahan bukuan Rp.5.000.000,-. Bank Riau Kepri menyediakan kartu ATM Reguler dan kartu ATM instan yang dapat langsung digunakan selambat-lambatnya satu hari setelah diberikan (www.bankriaukepri.co.id)

Nasabah Bank Riau Kepri yang ingin berpergian ke Malaysia tidak perlu risau lagi jika saat berada di sana kehabisan uang tunai. Sebab pengguna ATM Bank Riau Kepri akan bisa menarik uang tunai melalui ATM Bank Riau Kepri berlogo MEPS milik sejumlah Bank di Malaysia. Sejak tanggal 13 Desember 2007, para nasabah Bank Riau Kepri dapat menikmati satu lagi fasilitas kemudahan yang diberikan

oleh Bank Riau Kepri, khususnya bagi yang ingin bepergian atau melancong, berobat di negeri jiran tersebut (www.bankriaukepri.co.id)

7. Tabungan Sinar Tebar Milyar (STM)

Program Undian Tabungan Sinar Tebar Milyar (STM). Dalam rangka menyeimbangkan pertumbuhan kredit dan penyediaan dana, di tahun 2011 bank tetap fokus pada Funding dan Service. Untuk itu, program marketing communications yang disebut Program Sinar Tebar Miliar masih tetap menjadi program yang efektif (www.bankriaukepri.co.id)

Program undian STM berhadiah total Rp 6 miliar per tahun, diundi 2 kali se tahun, berlaku untuk seluruh jenis Tabungan. Melalui program ini telah terjadi kenaikan oustanding sekitar Rp 300 milyar pada tahun 2010 dan Rp 850 milyar pada tahun 2011 (www.bankriaukepri.co.id)

Program promosi undian Tabungan Sinar Tebar Milyar (STM) yang dilaunching pada bulan Maret 2010 telah mulai menunjukkan efektifitasnya, dimana selama tahun 2010 Tabungan hanya tumbuh sekitar Rp300 milyar sementara pada tahun 2011 tumbuh sekitar Rp 850 milyar (www.bankriaukepri.co.id)

8. Tabungan

a. Tabungan Simpanan Pembangunan Daerah (Simpeda),

Merupakan produk tabungan bersama yang dikeluarkan oleh BPD seluruh Indonesia. Tabungan tersebut memiliki fasilitas jaringan sebanyak 23.000 ATM di seluruh Indonesia, fasilitas BPD Net-Online, dapat melakukan transaksi tarik tunai, transfer antar Bank melalui Fasilitas jaringan ATM Bersama dan/atau jaringan ATM Prima, dapat dijadikan agunan kredit, fasilitas kartu ATM berfungsi sebagai kartu debit (Prima Debit) dengan transaksi sampai Rp10 juta, dan dapat melakukan pembayaran berbagai tagihan serta suku bunga harian yang kompetitif.

b. Tabungan Simpanan Amanah Riau (Sinar),

Merupakan produk andalan Perseroan dengan mengangkat konsep budaya Riau dan Kepulauan Riau. Tabungan dilengkapi dengan Kartu ATM dengan fasilitas yang sama

c. Tabungan Sinar Belia

Tabungan bagi Pelajar dan Mahasiswa yang masih berstatus aktif atau masih dalam usia sekolah maksimal 28 tahun. Dengan setoran awal dan biaya administrasi bulanan yang ringan. Gratis biaya tarik tunai di jaringan ATM Bank Riau, Jaringan ATM bersama dan ATM Prima (ATM BCA) selain itu kartu ATM Tabungan dapat

menjadi kartu pelajar atau kartu Mahasiswa untuk sekolah/universitas yang memiliki kerjasama khusus.

d. Tabungan Sinar Pendidikan

Tabungan bagi demi masa depan pendidikan putera-puteri anda, selain berhadiah puluhan beasiswa pendidikan juga mendapatkan proteksi Asuransi Jiwa Tabungan Sinar Pendidikan dari AIA Indonesia sehingga putera-puteri anda akan tetap memperoleh target dana yang diinginkan meskipun sesuatu yang tidak terduga akan terjadi. Jangka waktu kepesertaan yang fleksible 1-10 tahun di seluruh jaringan cabang Bank Riau dan suku bunga tabungan tinggi serta biaya administrasi yang ringan.

e. Tabungan Sinar Delima

Tabungan yang sangat cocok bagi pengusaha muda, selain bisa penarikan tunai dan transfer antar bank di 13 ribu ATM bersama se Indonesia tanpa biaya. Kartu ATM Tabungan Sinar Delima bisa melakukan penarikan tunai di 6.500 jaringan ATM MEPS di Malaysia.

f. Tabungan Tabunganku

Tabungan yang diperuntukkan bagi masyarakat kecil dan kaum pelajar. Produk ini didesign oleh Bank Indonesia untuk dipasarkan

oleh bank-bank seluruh Indonesia, dengan keunggulannya para nasabah dibebaskan dari biaya apapun.

F. Penghargaan yang telah diraih

1. Banking Service Excellence Awards 2011 dari Infobank dan MRI (Jakarta, 16 Juni 2011) , sebagai:
 - a. 2nd Best ATM untuk Kategori Regional Bank
 - b. 9th Best Performance Overall untuk Kategori Regional Bank
2. Penghargaan Kecelakaan Nihil (Zero Accident Award) dari Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia dalam rangka pelaksanaan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di tempat kerja (Jakarta, 31 Mei 2011).
3. Penghargaan Bakti Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dari Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah pada peringatan Hari Koperasi ke-64, sebagai bentuk penghargaan atas kepedulian BRK pada UMKM (Jakarta, 12 Juli 2011).
4. PWI Riau Award 2011 dari Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) Riau, diberikan kepada Direktur Utama PT. Bank Riau Kepri, sebagai salah satu tokoh Riau yang memiliki kontribusi dan kepedulian terhadap perkembangan pers di Provinsi Riau, berdasarkan SK PWI No 489/SK/I/A/PWI-R/2011 tertanggal 31 Maret 2011. Infobank Awards 2011 dari Infobank (Yogyakarta, 22 Juli 2011), sebagai:

- a. Golden Trophy 2011 atas Kinerja Keuangan “Sangat Bagus” 2006-2010.
 - b. Bank yang Berpredikat “Sangat Bagus” atas Kinerja Keuangan Tahun 2010.
5. Penghargaan Wajib Pajak Teladan dan Wajib Pajak Terbesar Tahun Pajak 2010 dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Pekanbaru (Pekanbaru, 8 Desember 2012), sebagai:
- a. Wajib Pajak Teladan I.
 - b. Wajib Pajak Terbesar IV di Riau (www.bankriaukepri.co.id)

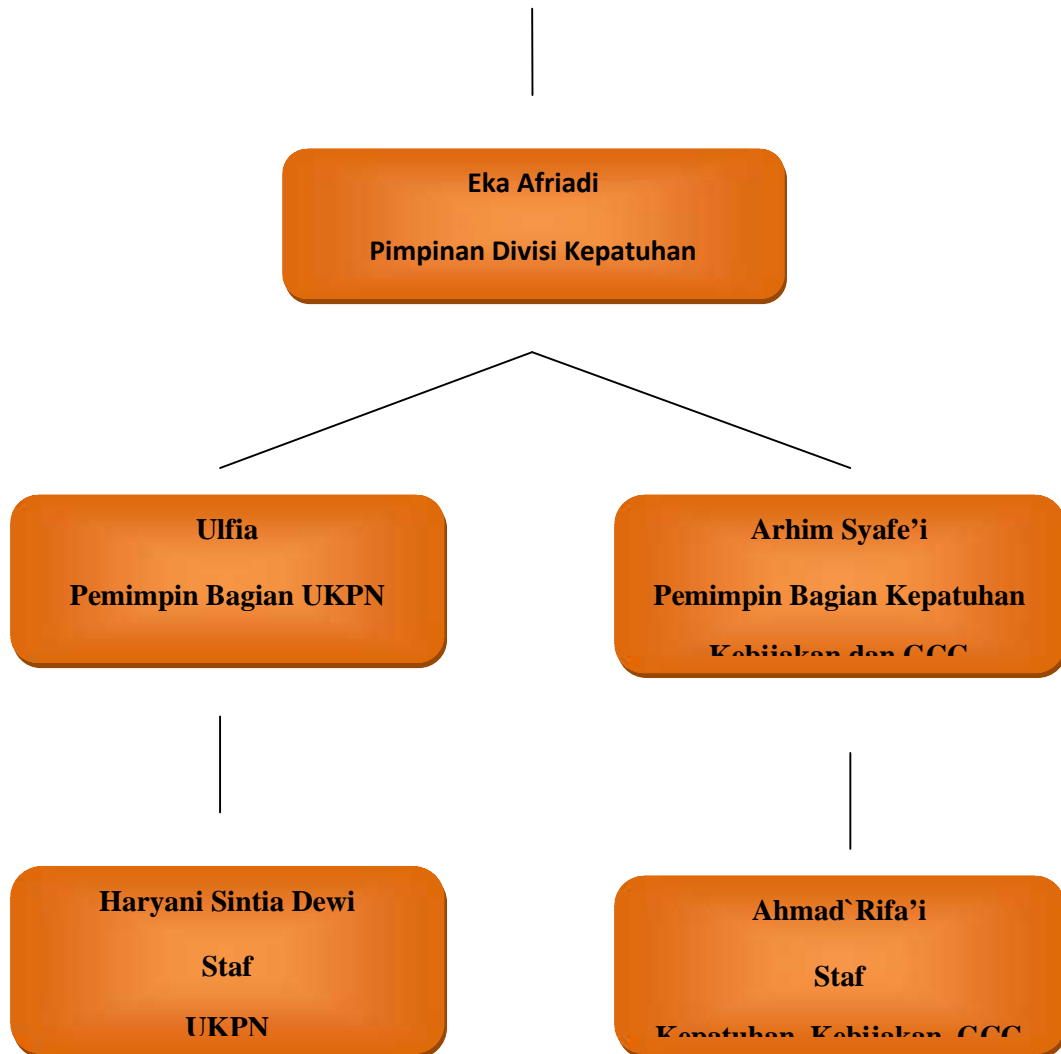
G. Struktur organisasi

STRUKTUR ORGANISASI UNIT KERJA PENGELOLA

GCG BANK RIAU KEPRI

H. Sarjono Amnan

**Direktur Kepatuhan dan
Manajemen Resiko**



Responsibility-Activity-Out Put Divisi Kepatuhan kebijakan dan GCG: (SOP Divisi Kepatuhan 2011)

1. Sasaran

- a. Menyusun rencana kerja dan strategi bisnis
- b. Melakukan pengujian dan penelitian aspek kepatuhan sehubungan dengan rancangan kebijakan yang akan diputuskan direksi.
- c. Melakukan pengujian dan penelitian aspek kepatuhan sehubungan dengan keputusan kredit.

2. Aktivitas

- a. Menyusun dan membuat usulan rencana kerja tahunan
- b. Menyusun dan membuat usulan anggaran tahunan/ revisi anggaran
- c. Melakukan realisasi rencana kerja dan anggaran
- d. Menerima dokumen pengujian dari divisi terkait
- e. Melakukan pemeriksaan terhadap dokumen yang diterima
- f. Meminta dokumen-dokumen yang diperlukan kepada divisi terkait
- g. Melakukan pengujian dengan memperhatikan ketentuan intern dan ekstern
- h. Menerima dokumen berita acara rapat Komite kredit dan divisi/ SBU Komersial/ Konsumer dan Mikro
- i. Meminta dokumen-dokumen lain yang diperlukan terkait pengujian kepada Divisi/ SBU Komersial dan konsumer dan Mikro

- j. Melakukan analisa dengan memperhatikan aspek-aspek penting dalam pemberian kredit
- k. Mengusulkan dan memastikan poin penting agar dapat dilaksanakan dalam pelaksanaan pemberian kredit
- l. Due deligent terhadap kebijakan internal dan eksternal dalam pemberian kredit.

3. Hasil

- a. Dokumen rencana kerja tahunan
- b. Dokumen anggaran kerja tahunan/ revisi
- c. Dokumen laporan pencapaian kinerja dan anggaran secara sebulan
- d. Catatan advis pengujian dari Direktur Kepatuhan
- e. Catatan pengujian pemberian kredit kepada debitur yang dikeluarkan oleh Direktur kepatuhan

4. Tanggung Jawab Divisi Kepatuhan

- a. Membuat langkah-langkah dalam rangka mendukung terciptanya Budaya Kepatuhan pada seluruh kegiatan usaha Bank pada setiap jenjang organisasi.
- b. Melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan pengendalian terhadap Risiko Kepatuhan dengan mengacu pada peraturan Bank Indonesia mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

- c. Menilai dan mengevaluasi efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Melakukan review dan/atau merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki.

BAB III

PENYAJIAN DATA

Pada bagian ini akan disajikan data yang diperoleh dari hasil observasi di lapangan, wawancara mendalam kepada pegawai atau staf Bank Riau Kepri yaitu pada Divisi Kepatuhan dan Kebijakan GCG. Sedangkan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana *Implementasi Good Corporate Governance* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri, apakah dengan penerapan *Good Corporate Governance* dapat memberikan kepuasan kepada stakeholder sehingga bisa terjalin hubungan yang baik dengan para Stakeholder, apa saja langkah yang diambil oleh Bank Riau Kepri dalam mewujudkan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mengembangkan keunggulan bersaing di PT. Bank Riau Kepri, dan apakah penerapan *Good Corporate Governance* dapat membuat perusahaan meraih keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain yang bergerak di dunia perbankan.

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, penulis melakukan observasi yaitu pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara pengamatan dan penelitian secara langsung ke lapangan untuk memperoleh data yang *riil* yang berkaitan dengan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero) Tbk. Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru.

Wawancara mendalam kepada pegawai Bank Riau Kepri yaitu pada divisi Kepatuhan dan Kebijakan GCG untuk mendapatkan dan mengetahui informasi mengenai Implementasi *Good Corporate Governance* yang digunakan oleh Bank Riau Kepri untuk meraih keunggulan bersaing (kompetitif). Penulis mewawancarai tiga orang pegawai divisi kepatuhan, serta satu orang pimpinan Divisi kepatuhan dan kebijakan GCG, yang menangani langsung pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Setiap wawancara digunakan pedoman wawancara yang dilakukan dikantor Bank Riau Kepri jalan jendral sudirman.

Studi pustaka digunakan untuk kerangka teoritis, membuat pedoman wawancara, sejarah Bank Riau Kepri, Produk dan jasa yang dikeluarkan Bank Riau Kepri, dan struktur perusahaan. Studi pustaka diambil dari berbagai buku, jurnal, artikel, mengenai *Good Corporate Governance* (GCG).

Setelah data terkumpul selanjutnya penulis menganalisa sesuai dengan metode yang digunakan yaitu metode Deskriptif Kualitatif dan juga sesuai dengan Konsep Operasional atau indikator yang dibuat penulis pada BAB I. adapun indikator dari *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu: Tranparansi (*Transparency*) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut, Independensi (*Independency*) dalam mengambil keputusan tidak sedang berada dalam tekanan dari pihak manapun, Akuntabilitas

(*Accountability*) perusahaan memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank, *Responsibilitas (Responsibility)* berpegang pada *prudential banking practices* dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung jawab bank, *Kewajaran (Fairness)* senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh stakeholders berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran.

A. Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero)

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang konsisten dan baik merupakan sebuah modal yang besar untuk terbentuknya citra perusahaan yang bagus kemasyarakat luar. Dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik dan konsisten juga dapat meyakinkan stakeholder terhadap kinerja dan operasional PT. Bank Riau Kepri, sehingga dimata stakeholder PT. Bank Riau Kepri akan terus berkomitmen dalam pelaksanaan GCG (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 4 Maret 2013)

Bank Riau Kepri dalam pelaksanaan GCG telah melakukan perubahan terhadap kebijakan GCG agar sejalan dengan kebutuhan dan kompleksitas bisnis bank. Dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG), seluruh pegawai dan pejabat bank harus berperilaku jujur, amanah, propesional, berdedikasi tinggi dan bertanggung jawab baik dalam interaksi

bisnis dengan nasabah, rekanan, maupun hubungan dengan sesama pegawai (wawancara: Ahmad Rifa'i, staf divisi kepatuhan: 12 Maret 2013)

Stakeholder Utama bagi bank Riau khususnya stakeholder internal perusahaan adalah Rapat Umum Pemegang saham, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi dan karyawan (wawancara: Eka Afriadi, 27 Maret 2013)

Dalam rangka optimalisasi penerapan dan pemahaman *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Dewan Pengawas Syariah dan seluruh pegawai, Bank memberikan sosialisasi baik langsung dalam bentuk pertemuan/pelatihan, maupun secara berkala melalui media e-mail dan majalah internal yang disampaikan keseluruh Bank Riau Kepri (Wawancara: Arhim Syafei, Pemimpin bagian Kepatuhan Kebijakan dan GCG, 5 Maret 2013)

Dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) RUPS melakukan pengambilan keputusan penting yang didasari pada kepentingan perusahaan. Saat ini Bank Riau Kepri telah menyempurnakan struktur dan tata kelola Bank sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas usaha, sebagai mana yang tertuang dalam Keputusan Direksi No. 79/KEPDIR/2008 tanggal 25 Juni 2008 berikut perubahannya No. 99KEPDIR/2010 tanggal 29 Oktober 2010 dan terakhir pada tahun 2011 di ubah dengan Keputusan Direksi No. 41/KEPDIR/2011 tanggal 20 Mei 2010. Dalam keutusan Direksi tersebut ditetapkan bahwa untuk pengelolaan *Good Corporate Governance* (GCG) dilakukan oleh unit kerja bagian Kepatuhan, Kebijakan dan GCG (Laporan GCG Bank Riau Kepri 2011: 315)

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) baru dilaksanakan pada tahun 2006 karena baru dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Pada saat itu Bank Riau belum mengetahui secara spesifik bagaimana prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang sebenarnya, Bank hanya mengeluarkan etika yang harus dijalankan oleh perusahaan (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013).

Pedoman prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mengacu kepada beberapa versi yang dikeluarkan oleh beberapa lembaga, yaitu versi KNKG, versi FCGI, versi Kementrian BUMN dan versi Bank Indonesia. Bank Riau Kepri dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) mengikuti pedoman yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia (Wawancara: Eka Afriadi, 27 Maret 2013)

Dasar pelaksanaan dan penerapan GCG di Bank Riau Kepri yaitu berdasarkan pada: (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013).

1. Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi bank umum.
2. Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI 2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum.

3. Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/12/DPNP tanggal 30 Mei 2007 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum.
4. Keputusan Direksi PT. Bank Riau Kepri No. 70/KEPDIR/2007 tanggal 23 Juli 2007 tentang kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Direksi No. 68.A/KEPDIR/2011 tanggal 26 Juli 2011 tentang perubahan pertama SK Direksi No. 70/KEPDIR/2007 tentang kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG).

Selain menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam membina hubungan dengan para *stakeholder*, Bank akan selalu memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bank Riau Kepri meyakini jika Bank dikelola dengan baik dan amanah serta menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), maka akan menciptakan hubungan yang terus terjaga dan terpelihara antara Bank dengan *Stakeholder* (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 maret 2013).

Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) selalu berusaha diterapkan oleh Bank Riau Kepri terutama untuk menciptakan hubungan yang baik dengan para *Stakeholder*, yaitu dengan fokus pada keseimbangan kepentingan seluruh stakeholder melalui aktivitas dan proses bisnis yang bertanggungjawab, transparan dan fair, orientasi bisnis jangka panjang serta berupaya untuk menjadi *Good Corporate Citizen* (Wawancara: Andri, Staf Divisi Kepatuhan, 13 Maret 2013)

Bagi Bank Riau Kepri Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sangat penting dilakukan, hal ini akan berdampak pada perusahaan, seperti: *Efficient* (menghasilkan), *Competitive* (mampu bersaing), *Sustainable Growth* (tumbuh Berkembang), *High Return* (Pendapatan yang lebih tinggi), *Optimum Value* (Nilai yang maksimal), beliau juga menambahkan bahwa dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), dapat menjadikan komunikasi lebih terarah antara atasan dengan bawahan, mulai dari Rapat Umum Pemegang Saham, Komisaris sampai Direksi yang mana kesemuanya tersebut merupakan Stakeholder utama Bank Riau Kepri (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013)

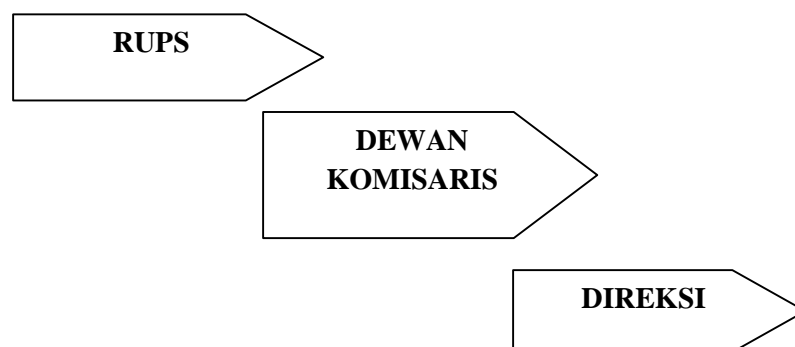
Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di perusahaan apabila telah menjadi budaya perusahaan diharapkan dapat menjadi pemacu (value-driver) untuk pengembangan dan peningkatan nilai perusahaan, pengelolaan sumber daya dan resiko secara lebih efisien dan lebih efektif, dapat meningkatkan disiplin dan tanggungjawab dari organ perusahaan dalam rangka menjaga kepentingan perusahaan termasuk pemegang saham, pegawai dan lingkungan dimana perusahaan berada, sesuai dengan tugas wewenang dan tanggungjawab masing-masing (Wawancara: Andri, staf Divisi Kepatuhan, 13 Maret 2013)

Dalam wawancara tersebut, Andri juga menambahkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat memperkokoh kepercayaan investor publik terhadap perusahaan sehingga perusahaan dapat

beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang (Wawancara: Andri, staf Divisi Kepatuhan, 13 Maret 2013).

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Riau Kepri memiliki manfaat yang begitu banyak, dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pengelolaan sumber daya korporasi secara amanah dan bertanggungjawab, yang akan meningkatkan kinerja perusahaan, selain itu juga dapat memberikan citra yang positif bagi Bank sebagai agen ekonomi yang bertanggungjawab sehingga meningkatkan nilai perusahaan (Wawancara: Ahmad Rifa'i, staf Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013)

Rifa'i juga menambahkan, dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat meningkatkan keyakinan investor terhadap Bank sehingga lebih atraktif sebagai target investasi, memudahkan akses terhadap investasi domestik dan asing serta melindungi Direksi dan Dewan Komisaris dari tuntutan hukum (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staf Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).



Gambar 3.1

Stakeholder Utama Bank Riau Kepri

1. Transparansi

Didalam kegiatan Operasional Bank, setiap Bank khususnya Bank Riau Kepri prinsip keterbukaan telah menjadi suatu tuntutan dan keharusan (bukan pilihan) dan berkembang dan menjadi budaya. Hal ini sejalan dengan ketentuan Bank Indonesia (PBI) No. 3/22/PBI/2001 tanggal 13 Desember 2001 tentang transparansi kondisi keuangan Bank, juga PBI No. 14/14/PBI/2012 tanggal 18 Oktober 2012 tentang transparansi dan publikasi laporan Bank. Guna mengimplementasikan ketentuan BI tersebut Bank telah menerbitkan kebijakan Direksi SK No. 13/KEPDIR/2006 tanggal 1 Februari 2006 tentang transparansi informasi produk (Laporan tahunan Bank Riau Kepri 2011).

Keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan pengungkapan (*Disclosure*) informasi Bank yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif kepada *Stakeholder* (pemilik kepentingan) telah dilakukan Bank dalam kegiatan operasional Bank. (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013).

Bank Riau Kepri memegang teguh prinsip transparansi dalam menyampaikan informasi kepada stakeholder. Dalam dunia yang berkembang sangat cepat, akses terhadap informasi dan data perusahaan sangatlah dibutuhkan. Untuk dapat sukses, bank membutuhkan media yang tepat untuk dapat melaporkan dan menginformasikan data, kegiatan, dan aktifitas perusahaan kepada publik secara cepat dan mudah.

Untuk itu, Bank Riau Kepri menyediakan saluran akses informasi dan data perusahaan kepada publik, melalui: (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

a. Komunikasi eksternal

Untuk menyampaikan dan menyebarkan informasi serta akses informasi kepada publik eksternal, maka Bank Riau Kepri menyediakan beberapa media yang dapat diakses langsung diantaranya:

- 1) Website: www.bankriaukepri.co.id
- 2) Brosur
- 3) Halaman Media Massa
- 4) Facebook: bankriaukepri
- 5) twitter: @bankriaukepri
- 6) Majalah Excellence
- 7) Call Center: (071) 37050 ext:0 (Via Operator)

b. Komunikasi Internal

Untuk menyampaikan dan menyebarkan informasi serta akses informasi kepada publik internal, maka Bank Riau Kepri menyediakan beberapa media yang dapat diakses langsung diantaranya:

- 1) Intranet/ Corporate University
- 2) Forum Chating

3) Black Berry Messages Group.

Untuk menerapkan prinsip transparansi, para pemegang saham, Dewan Komisaris dan Dewan direksi mempunyai komitmen yang kuat untuk melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komitmen tersebut juga terwujud dengan adanya pengaturan mengenai etika Komisaris dan Direksi dalam pedoman dan tata tertib kerja komisaris dan direksi (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

Sebagai wujud pelaksanaan prinsip GCG, Dewan komisaris selaku stakeholder utama Bank Riau Kepri, Dewan Komisaris membuat laporan pengawasan yang selalu di publikasikan dalam setiap laporan tahunan. Dalam laporan tersebut dimuat mengenai kegiatan yang telah dilakukan oleh Dewan Komisaris yaitu berupa pelaksanaan kegiatan pengawasan, memonitoring kegiatan usaha serta pelaksanaan prinsip-prinsip GCG, serta meningkatkan pengendalian interen dalam kegiatan usaha Bank (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

Selain itu juga, dalam upaya menerapkan prinsip transparansi, Dewan komisaris selalu transparansi mengenai kepemilikan saham, mengenai tidak adanya kepemilikan hubungan serta tidak memiliki hubungan keuangan antara dewan komisaris dengan keluarga dewan komisaris, direksi dan pemegang saham kendali yang kesemuanya itu tercantum dalam setiap laporan Bank Riau kepri agar bisa diketahui oleh

publik (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

Begitu juga dengan Dewan Direksi, dalam menerapkan prinsip transparansi, seluruh anggota dewan Direksi telah memenuhi kewajiban untuk mengungkapkan kepemilikan saham yang mencapai 5% atau lebih pada Bank yang bersangkutan maupun pada Bank dan perusahaan lain (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

2. Independen

Guna memenuhi prinsip Independency, dari waktu ke waktu Bank tetap berkomitmen untuk selalu meningkatkan keahlian dan profesionalisme Sumber Daya Manusia guna mempercepat pertumbuhan perusahaan. Salah satu prinsip tersebut tertuang didalam panduan perilaku perusahaan/ panduan perilaku Bank Riau Kepri yang terdiri dari integritas profesionalisme sinergi fokus pada pelanggan dan unggul (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staf Divisi Kepatuhan 12 Maret 2013).

Untuk menghindari benturan kepentingan, seluruh anggota Dewan Komisaris Bank Riau tidak saling memiliki hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya dan/atau anggota Direksi. Seluruh Komisaris Independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksidan/atau pemegang saham pengendali, yang dapat

mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen (Laporan GCG Bank Riau Kepri 2011: 375).

Semua Direksi berdomisili di Pekanbaru, dan seluruh anggota direksi Bank Riau Kepri tidak memiliki rangkap jabatan sebagai komisaris direksi atau pejabat eksekutif pada Bank, perusahaan dan atau pada lembaga lain, tidak saling memiliki hubungan dengan sesama direksi atau dewan komisaris dan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, direksi selalu berpedoman pada anggaran dasar Bank dan tidak akan mendelegasikan wewenangnya secara umum kepada pihak lain yang mengakibatkan pengalihan tugas dan fungsi direksi, sehingga dengan ini direksi bisa mengambil keputusan tanpa adanya tekanan dari manapun (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staf Divisi Kepatuhan 12 Maret 2013).

3. Akuntabilitas

Perusahaan memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan Bank. Terdapat kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab masing-masing antara pemegang saham termasuk institusi yang mempresentasikan yaitu RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi (Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006, tentang pelaksanaan GCG bagi Bank Umum).

Seluruh pegawai dalam setiap operasional dan transaksi Bank dituntut untuk mengetahui, fungsi, kewajiban, wewenang dan tanggung

jawabnya organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif, untuk itu setiap pegawai harus mengetahui dan memahami prosedur di masing-masing unit kerjanya. Dengan mengetahui dan memahami setiap prosedur dan dan teknis pelaksanaan kegiatan operasional bank melalui berbagai bentuk kebijakan dan ketentuan yang ada, prinsip akuntabilitas dapat selalu berjalan dengan efektif (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi kepatuhan, 12 maret 2013).

Penerapan Prinsip akuntabilitas bertujuan untuk menghindari Agency Problem yang dapat muncul karena adanya perbedaan kepentingan pemegang saham dan direksi, juga terdapatnya kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggungjawab masing-masing antara pemegang saham termasuk RUPS, Dewan Komisaris dan Direksi (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi kepatuhan, 12 maret 2013).

Stakeholder utama bank Riau Kepri adalah RUPS, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi, yang mana masing-masing mempunyai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing yang dalam pelaksanaannya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013)

a. RUPS

Mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang dan anggaran dasar. Wewenang tersebut antara lain adalah meminta pertanggungjawaban Dewan Komisaris dan Direksi terkait

dengan pengelolaan perusahaan, mengubah anggaran dasar, mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Anggota Dewan Komisaris (Laporan tahunan Bank Riau Kepri 2011).

Keputusan yang diambil dalam RUPS didasarkan pada kepentingan perusahaan. RUPS atau pemegang saham tidak dapat melakukan intervensi terhadap tugas dan fungsi dan wewenang Dewan Komisaris dan Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan haknya sesuai dengan anggaran dasar dan perundang-undangan yang berlaku (Wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013).

b. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasehat kepada Direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan GCG, disamping itu juga Dewan Komisaris juga memberikan pengarahan dalam proses implementasi Visi, Misi serta rencana kerja dan anggaran Bank, dengan mempertimbangkan masukan komite-komite yang ada, memberikan rekomendasi mengenai remunerasi anggota direksi, mengevaluasi dan menyetujui keputusan manajemen dan tindakan strategis yang dilakukan oleh Direksi, memonitoring praktik manajemen resiko,

mengevaluasi dan menindaklanjuti temuan audit internal dan eksternal (Laporan Tahunan Bank Riau Kepri 2011).

Dewan Komisaris dalam menerapkan prinsip akuntabilitas, selalu mengetahui dan melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik, beberapa tugas pokok, wewenang dan tanggung jawabnya. (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

c. Dewan Direksi

Direksi bertanggungjawab menyusun strategi bisnis, anggaran dan rencana kerja sesuai dengan Visi dan Misi PT. Bank Riau Kepri, serta mengelola Bank sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya yang telah diatur dalam anggaran dasar perseroan dan peraturan Bank Indonesia (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

Selain itu juga Direksi juga bertanggung jawab terhadap struktur pengendalian internal PT. Bank Riau Kepri dan penerapan manajemen resiko serta praktik-praktik tata kelola yang baik, direksi juga memastikan agar praktik akuntansi Bank Riau Kepri sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, memastikan tercapainya target dan kegiatan usaha, pemeliharaan dan terus menerus mengusahakan efisiensi dan efektifitas operasional (wawancara: Eka Afriadi, pimpinan divisi kepatuhan, 27 maret 2013).

4. Responsibilitas.

Bank menjadi agen ekonomi yang selalu patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan dan keselamatan kerja, standar pengajian dan persaingan yang sehat (Laporan GCG Bank Riau Kepri 2012)

Setiap pegawai Bank dituntut untuk memahami dan melaksanakan kode etik bankir secara umum dan *Code of Conduct* (kode Etik Bank Riau Kepri), serta memahami sepenuhnya bahwa dalam menjalankan bisnis atau usaha Bank harus sesuai dengan ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengolaan Bank yang sehat, dengan dasar itulah setiap kegiatan Bank dilakukan dengan rasa penuh tanggungjawab (Wawancara: Pak Eka, Pinbag Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013)

Code of Conduct memuat hal-hal yang dianggap perlu dalam penerapan dan pengembangan etika bisnis dan etika kerja yang efektif dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, antara lain berupa sosialisasi, komitmen dan sanksi jika terjadi pelanggaran (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi kepatuhan, 12 maret 2013).

Bagi Bank Riau pertanggungjawaban Bank kepada para *Stakeholder*, dilakukan salah satunya dalam bentuk penyampaian laporan kondisi keuangan Bank yang dipublikasikan, laporan pelaksanaan GCG Bank dan laporan pertanggungjawaban pengurus kepada pemegang

saham yang dilakukan didalam Rapat Umum Pemegang Saham (Wawancara: Pak Eka, Pinbag Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Diharapkan dengan menerapkan prinsip responsibility, perusahaan dapat membantu peran pemerintah dalam mengurangi terjadinya kesenjangan pendapatan dan kesempatan kerja yang terjadi pada segmen masyarakat yang belum mendapatkan manfaat dari mekanisme pasar yang saat ini kita rasakan (Wawancara: Pak Eka, Pinbag Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

5. Fairness (Kewajaran)

Bank dalam memberikan pelayanan kepada para *Stakeholder* mengedepankan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *Stakeholder* (pemilik kepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelayanan yang terbaik diberikan kepada *stakeholder* dengan tetap memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

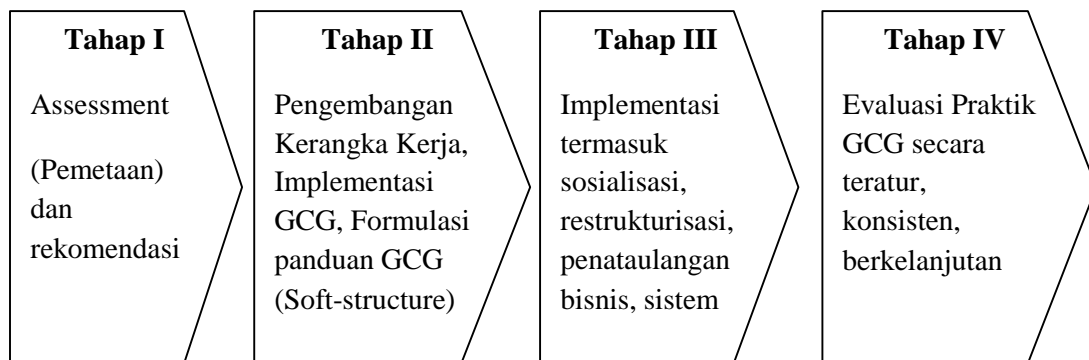
Bank Riau Kepri terus berupaya untuk tumbuh mengikuti perkembangan waktu dengan tetap berpegang pada nilai-nilai dan etika bisnis perbankan yang berlaku, serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan ekonomi masyarakat didaerah secara profesional sehingga dapat memberikan manfaat nyata bagi pembangunan daerah pada umumnya dan para pemangku kepentingan (*Stakeholder*) khususnya. Hal

ini didasari oleh arti pentingnya pemahaman, penerapan dan pelaksanaan GCG diseluruh jajaran Bank Riau Kepri. Dengan komitmen yang tinggi, Bank Riau Kepri berupaya agar selalu konsisten dalam menerapkan dan meningkatkan implementasi *Good Corporate Governace (GCG)* (Pak Eka, Pinbag Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Bagi Bank Riau Kepri, dalam upaya menerapkan prinsip *fairness*, Bank berfungsi sebagai sebuah sistem yang bebas dari korupsi dan penyuapan, Bank juga memberikan jaminan bahwa aset atau investasi akan dikelola secara amanah dan prudential, selain itu juga Bank melakukan perlindungan terhadap seluruh kepentingan pemegang saham secara fair, termasuk pemegang saham minoritas (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

B. Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governace (GCG)* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing.

Bank Riau Kepri dalam upaya untuk mengimplementasikan praktik *Good Corporate Governace (GCG)* secara komprehensif, maka Bank mengambil kebijakan dengan melakukan berapa tahapan atau langkah-langkah, antara lain:



Gambar. 3.2

Tahap-tahap implementasi GCG Bank Riau Kepri

1. *Assessment* (Pemetaan) dan Rekomendasidan

Bagi Bank Riau Kepri *Assessment* Implementasi GCG merupakan suatu hal yang sangat penting ketika mengelola praktik-praktik GCG. *Assessment* merupakan pengukuran atau penilaian secara sistematis dan komprehensif yang bertujuan untuk memastikan dan meyakinkan bahwa perusahaan telah melaksanakan GCG dengan sebaik-baiknya (Laporan GCG Bank Riau Kepri 2011).

Assesment GCG yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri mengikuti *Assesment GCG* yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia PBI No.8/4/2006–PBI No. 8/14/2006 – SE No. 9/12/DPNP dimana Bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Bagi Bank Riau Kepri *Assessment* sangat diperlukan karena dapat memetakan masalah-masalah strategis yang terjadi dalam penerapan GCG sekaligus sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan yang diperlukan, selain itu juga *Assessment* juga berguna untuk indeks dan rating sebagai suatu indikator atau standar mutu yang ingin dicapai perusahaan dalam bentuk pengakuan dari masyarakat terhadap penerapan GCG (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi Kepatuhan, 27 Maret 2013).

Assessment yang dilakukan di Bank Riau Kepri berupa indikator-indikator penilaian yang berisi mengenai kriteria yang dapat dipenuhi oleh Bank, seperti indikator mengenai jumlah anggota Dewan Komisaris sekurang-kurang 3 (tiga) orang dan tidak melampaui jumlah anggota Direksi, berdasarkan indikator tersebut, sampai dengan tahun 2011 di Bank Riau Kepri jumlah Dewan Komisaris adalah 4 (empat) orang dan jumlah Dewan Direksi 5 (lima) orang (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Hasil analisis *Assessment* tahun 2011 menunjukkan bahwa Bank Riau Kepri mendapatkan peringkat ke 3, yang menyatakan bahwa Secara umum jumlah, komposisi, integritas dan kompetensi anggota Dewan Komisaris cukup sesuai, tetapi terdapat kelemahan karena adanya seorang Komisaris yang merangkap jabatan melebihi ketentuan yang dipersyaratkan di dalam PBI GCG (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Dengan melihat hasil analisis *Assessment* tersebut perusahaan bisa menilai dan mengukur sejauh mana prinsip GCG telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia mengenai penerapan prinsip GCG bagi Bank Umum, sehingga dengan melihat analisis *Assessment* tersebut Bank bisa membuat langkah-langkah atau kebijakn-kebijakan selanjutnya yang akan diambil oleh Bank (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

2. Pengembangan Kerangka Kerja Implementasi GCG termasuk Formulasi Panduan GCG (*Soft-structure*)

Bank Riau Kepri dalam upaya mengimplementasikan prinsip GCG secara konfhensip, Bank telah membuat pedoman atau aturan tertulis yang memuat tentang kebijakan tertentu, praktek dan pengaturan-pengaturan lainnya yang mengatur perusahaan agar tetap sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan etika bisnis yang berlaku (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Pengaturan dan implementasi GCG di Bank Riau Kepri harus memerlukan komitmen dari top manajemen dan seluruh jajaran organisasi, pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar dan kode etik yang yang harus di patuhi oleh semua pihak dalam perusahaan kepatuhan kode etik diwujudkan dalam kata dan perbuatan (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh Bank adalah membuat formulasi Soft-structure GCG yang berisi tentang pedoman atau aturan tertulis yang memuat tentang kebijakan tertentu, praktek yang mengatur perusahaan agar tetap sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, prinsip-prinsip perusahaan yang sehat dan etika bisnis yang baik (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Soft-structure yang dibuat berupa *Code of Conduct* yang berisikan tentang aturan yang menjadi pedoman bagi individu perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan budaya yang diharapkan. Pembuatan *Code of Conduct* dalam rangka penerapan prinsip GCG pada PT. Bank Riau Kepri yang harus dilaksanakan dan diterapkan oleh setiap pegawai dalam setiap kegiatan dan aktivitas bisnis Bank, *Code of Conduct* Bank Riau Kepri berisikan mengenai pilar bisnis Bank Riau Kepri serta standar etika kerja Bank Riau Kepri (wawancara: Andri, staff Divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Pilar Bank Riau Kepri ialah selalu mengedepankan mutu dalam setiap aktivitas sehari-hari sehingga mampu memenuhi harapan dan kebutuhan customer baik yang internal maupun yang eksternal. Selain itu juga bank juga selalu bersikap profesional, memahami dengan baik apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, setiap pegawai harus memiliki pengetahuan yang luas, etika yang baik, serta skill yang bagus (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Bank juga bertekankan selalu mewujudkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) , sehingga diharapkan dengan melaksanakan prinsip GCG akan terjadi *Check and Balance*. Setiap individu Bank Riau Kepri senantiasa menjaga kebersamaan dan menghargai setiap peranan dan prestasi pegawai yang telah memberikan kontribusi besar bagi perusahaan (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Soft-structure Bank Riau kepri juga memuat mengenai standar etika yang harus dijalankan oleh setiap individu Bank Riau Kepri. Standar etika tersebut berisi mengenai kewajiban bagi setiap individu untuk menjaga nama baik perusahaan dengan selalu bersikap jujur, terbuka, dan taat pada sistem dan prosedur yang berlaku (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Setiap individu Bank Riau Kepri juga harus selalu menjaga suasana kerja yang positif dan kondusif dengan menghindari, perkataan yang menghina, penuh tekanan, pelecehan, dan persaingan yang tidak sehat. Selain itu juga setiap individu bank harus menjaga kerahasiaan Bank dengan tidak memberikan data nasabah, tidak membocorkan rahasia perusahaan serta tidak menyalahgunakan rahasia perusahaan untuk kepentingan pribadi (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Code of Concuct ini disusun sebagai acuan bagi seluruh pegawai dalam menjalankan operasional Bank dan dalam menjalin hubungan

dengan pihak-pihak luar yang terkait dengan Bank Riau Kepri, selain itu juga membantu menunjukkan komitmen perusahaan untuk mengimplementasikan prinsip GCG (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Dengan adanya *Code of Concuct* ini diharapkan seluruh pegawai dan manajemen Bank senantiasa berlaku jujur dan sadar akan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga perusahaan akan bebas dari praktek-praktek yang melanggar hukum dan penyimpangan yang berlaku di masyarakat, dengan berperilaku bertanggung jawab maka akan menghasilkan citra yang baik bagi perusahaan sehingga perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain terutama yang bergerak dibidang perbankan (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

3. Implementasi termasuk sosialisasi, restrukturisasi internal, penataulangan proses bisnis, sistem dan prosedur.

Dalam rangka optimalisasi penerapan dan peningkatan pemahaman GCG terapan dan penigkatan pemahaman GCG terhadap Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Dewan Pengawas Syari'ah dan seluruh pegawai, Bank memberikan sosialisasi baik langsung dalam bentuk pertemuan atau pelatihan, maupun sosialisasi secara berkala melalui media email dan majalah internal yang disampaikan keseluruhan

Bank Riau Kepri (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Eka afriadi juga menambahkan, dengan adanya program ini diharapkan dapat membangun kesadaran tentang pentingnya penerapan prinsip GCG dalam operasional Bank serta bersama-sama berkomitmen untuk melaksanakan penerapan GCG di Bank Riau Kepri (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Dalam mekanisme pelaksanaan prinsip GCG, RUPS mengambil keputusan penting yang didasari pada kepentingan perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, pengelolaan dilakukan oleh Direksi, sedangkan Dewan Komisaris melakukan pengawasan terhadap kebijakan Direksi serta melakukan usaha-usaha untuk memastikan bahwa Direksi dan jajarannya telah mematuhi ketentuan perundang-undangan (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Saat ini Bank Riau Kepri telah menyempurnakan struktur dan tata kelola Bank sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas usaha di dalam keputusan Direksi ditetapkan bahwa untuk pengelolaan GCG dilakukan oleh Divisi Kepatuhan di bawah unit kerja bagian Kepatuhan, Kebijakan dan GCG. Bentuk pengelolaan yang dilakukan adalah dengan melaksanakan internalisasi pelaksanaan GCG, berupa pengenalan dan penerapan pelaksanaan GCG di seluruh karyawan Bank, dalam bentuk sosialisasi tentang GCG. Unit kerja GCG juga melakukan

penyempurnaan kebijakan GCG yang disesuaikan dengan ketentuan ketentuan dan kebijakan yang terbaru (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Bank Riau Kepri dalam melengkapi Infrastruktur GCG perusahaan, Bank melakukan identifikasi atas infrastruktur GCG yang dimiliki dan menata ulang kebijakan yang sejalan dengan prinsip-prinsip GCG, restrukturisasi internal pada bidang-bidang yang diperlukan sesuai dengan fokus yang dipilih dalam kerangka kerja implementasi GCG dengan melakukan penyempurnaan organisasi dan pembentukan komite yang diperlukan (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Dalam struktural perusahaan, Bank Riau Kepri terdiri dari Organ utama perusahaan yaitu, RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) yang merupakan pemilik dari perusahaan; Dewan Komisaris yaitu pihak yang diberi kuasa untuk melakukan pengawasan; dan Direksi yang merupakan pengelola perusahaan, serta Organ Pendukung yang terdiri dari Komite dibawah dewan Komisaris, komite dibawah Direksi, Audit internal, sekretaris perusahaan, dan eksternal auditor (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

Eka Afriadi juga menambahkan bahwa dalam kepengurusan Direksi pembagian tugas tidak dapat membebaskan anggota Direksi lainnya dari tanggungjawab masing-masing atas kepengurusan perusahaan, karena Direksi bertanggung jawab banyak terhadap

pengolahan perusahaan, maka Direksi tidak harus mengikuti instruksi RUPS atau dewan komisaris, RUPS tidak ikut campur tangan dalam kepengurusan perusahaan melalui pemberian instruksi, seperti yang tercantum dalam UUPT RUPS diharuskan menghormati kemandirian Direksi (wawancara: Eka Afriadi, Pimpinan Divisi kepatuhan, 27 Maret 2013).

4. Evaluasi praktik GCG secara teratur, konsisten dan berkelanjutan.

Pada tahap ini dilakukan audit atau evaluasi internal praktik GCG secara teratur dan berkesinambungan, proses evaluasi ini merupakan tahapan paling penting yang harus dilakukan untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan standar pencapaian praktik GCG di perusahaan.

Evaluasi dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi yang telah diperoleh oleh perusahaan, dengan melakukan evaluasi akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan pelaksanaan kinerja, dengan mengevaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah perbaikan kinerja untuk kebaikan perusahaan di masa yang akan datang (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Dalam melakukan evaluasi, Bank melihat apa-apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan dan apa saja yang belum tercapai oleh perusahaan, dan sejauh mana strategi yang telah direncanakan oleh

perusahaan dapat terimplementasikan secara baik (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

Bagi Bank Riau Kepri Evaluasi sangat diperlukan bagi kepentingan suatu organisasi, evaluasi yang sesuai bisa menyadarkan perusahaan terhadap masalah atau problem sebelum situasi menjadi kritis, mengevaluasi secara kontinue, memungkinkan penolakukuran kemajuan dan pemantauan yang lebih efektif, dan evaluasi yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan dengan selalu melakukan *Assessment* setiap tahunnya (Wawancara: Ahmad Rifa'I, staff divisi Kepatuhan, 12 Maret 2013).

BAB IV

ANALISIS DATA

Setelah dilakukan penyajian dan pengolahan data pada BAB III, maka data tersebut dianalisis secara ilmiah berdasarkan teori dan konsep yang digunakan pada penelitian ini. Dalam BAB IV ini peneliti akan memaparkan bagaimana bentuk Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri, terutama dalam menjalin hubungan dengan para stakeholder, serta Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governace* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing.

A. Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri (Persero)

Peneliti menganalisa bahwa Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang konsisten dan baik merupakan sebuah modal yang besar untuk terbentuknya citra perusahaan yang bagus ke masyarakat luar. Dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik dan konsisten juga dapat meyakinkan stakeholder terhadap kinerja dan operasional PT. Bank Riau Kepri, sehingga di mata stakeholder PT. Bank Riau Kepri akan terus berkomitmen dalam pelaksanaan GCG

Good Corporate Governance (GCG) merupakan kunci sukses bagi entitas bisnis untuk tumbuh dan terus mengeruk keuntungan dengan cara yang bermartabat dalam jangka panjang serta mampu memenangkan persaingan bisnis global, karena perusahaan yang mampu melaksanakan prinsip GCG dengan setulus hati bisa mendapatkan manfaat yang sangat besar yang merupakan suatu kebutuhan bagi perusahaan yang ingin mampu meraih keunggulan kompetitif.

Hal ini sesuai dengan teori dari Wilson Arafat (2010: 1), yang mengungkapkan bahwa, GCG bukan hanya membentuk sistem *check and balance* yang efektif dan menggelimirkan, lebih dari semua itu GCG akan akan menjamin kokohnya korporasi seiring dengan:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada stakeholder.
2. Meningkatkan nilai korporasi karena perbaikan kinerja, keuangan, mengurangi resiko terjadinya keputusan yang tidak fair dan dikelola atas dasar *best practices*.
3. Meningkatkan kepercayaan para investor, pemegang saham merasa puas dengan kinerja korporasi karena GCG meningkatkan *shareholder value* dan deviden.

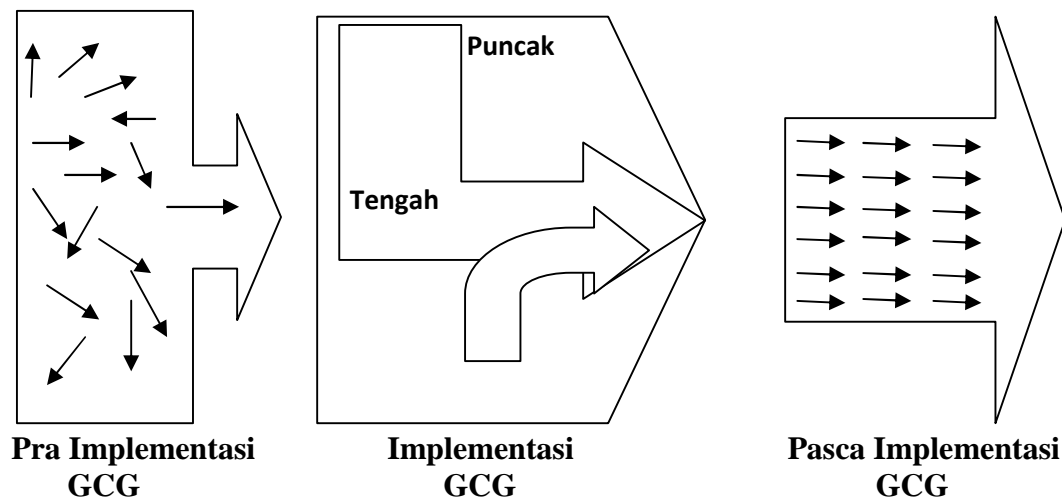
Wilson (2010: 2) juga mengungkapkan GCG merupakan salah Satu kunci sukses perusahaan untuk tumbuh dan menguntungkan dalam jangka panjang, sekaligus memenangkan bisnis global terutama bagi perusahaan

yang telah mampu berkembang sekaligus terbuka, dengan penerapan prinsip GCG diyakini akan menolong perusahaan yang sedang tertimpa bisnis untuk bangkit menuju kearah yang lebih sehat, maju, mampu bersaing, dikelola secara dinamis dan profesional, yang pada akhirnya akan mencapai daya saing yang tangguh yang di ikuti dengan pulihnya kepercayaan investor.

Secara alamiah, perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis nya akan dipengaruhi oleh suatu kerangka tata kelola (*corporate Governance framework*), kerangka tersebut kerangka tersebut dibentuk hukum dan regulasi, anggaran dasar, kode etik, perjanjian-perjanjian yang di buat dengan karyawan, kreditur dan yang lainnya, agar perusahaan memiliki kelangsungan jangka panjang, shareholder dan stakeholder perlu mempertimbangkan tata kelola yang baik (*good corporate governance*) (Indra, 2008: 7).

Implementasi GCG pada akhirnya akan bermuara pada satu keseimbangan yang mencakup dua aspek yaitu tidak hanya keseimbangan internal yaitu keseimbangan dengan organ-organ perusahaan diantaranya rapat umum pemegang saham, komisaris dan direksi serta mencakup pula hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga organ perusahaan tersebut (Wilson Arafat, 2010: 6)

Keseimbangan memang sangat sulit, ketika suatu hal yang tidak seimbang telah terjadi maka pada saat yang bersamaan akan menyebabkan berbagai hal memunculkan pemikiran negatif, begitu juga dalam dunia bisnis ketidakseimbangan akan membawa dampak buruk karena terjadi praktik *Bad Corporate Governance*.



Gambar. 4.1
Filosofi Besi Sembrani

Dengan menerapkan prinsip GCG diharapkan akan membawa dampak positif bagi perusahaan, seperti filosofi besi sembrani diatas jika prinsip GCG berhasil diterapkan secara sempurna maka segenap bentuk kepentingan, baik bisnis maupun sosial, individu versus kelompok, internal juga eksternal menyatu pada berkah keseimbangan, begitu pula dengan segenap pemangku kepentingan seluruh stakeholder akan menjadi senang (Wilson Arafat, 2010: 8)

Penerapan prinsip GCG menuju terciptanya keseimbangan pada seluruh stakeholder, karena sistem yang mekanisme yang diciptakan GCG akan menggiring semua pemangku kepentingan menuju satu arah, saling bahu membahu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing untuk meraih tujuan bersama secara amanah, profesional, efektif dan efesien.

Peneliti meninjau bahwa Prinsi-prinsip dasar *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasarnya selain memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan, tetapi juga mengenai korelasi antara kepentingan stakeholder perusahaan terhadap implementasi prinsip-prinsip GCG, serta mekanisme yang ditawarkan oleh prinsip-prinsip tersebut.

Gambaran perusahaan-perusahaan publik di Indonesia hanya menempatkan keuntungan sebagai tujuan perusahaan. Keberadaan Stakeholder tidak pernah diperhitungkan oleh perusahaan. Walaupun diperhitungkan peranannya hanya sedikit. Sebenarnya keberadaan stakeholder ini dapat menjadi alat ukur untuk “*Self Control*” yang efektif. Contohnya saja kritik dan saran dari stakeholder merupakan sarana yang baik untuk mengevaluasi kelemahan sistem dan struktur perusahaan. Penempatan stakeholder pada posisi yang penting untuk mengawasi kinerja perusahaan, tentunya diisi oleh tenaga yang profesional, dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Masyarakat luas dapat didorong untuk berperan serta melakukan kontrol terhadap perusahaan yang nantinya akan meningkatkan kualitas perusahaan sehingga perusahaan mampu menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Peneliti juga menilai, pemenuhan kepentingan seluruh stakeholder secara seimbang berdasarkan peran dan fungsinya masing-masing dalam suatu perusahaan, merupakan tujuan utama yang harus dicapai. Melalui pemenuhan kebutuhan yang seimbang, benturan kepentingan yang terjadi di

dalam perusahaan dapat diarahkan dan di kontrol, terutama yaitu RUPS, Dewan Komisaris, dan Dewan Direksi.

Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Indra Surya & Ivan (2008: 68-69), korelasi antara implementasi prinsip-prinsip GCG di dalam suatu perusahaan dengan kepentingan para pemegang saham, manajemen perusahaan, karyawan, masyarakat merupakan indikator tercapainya keseimbangan kepentingan dan Kerangka hukum perusahaan indonesia dalam kaitannya dengan implemetasi GCG dalam organ-organ suatu perusahaan perseroan yang merupakan roda penggerak dari perseroan tersebut yaitu: RUPS, Direksi, dan Komisaris.

1. Transparansi (keterbukaan)

Transparansi yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri berupa Keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan pengungkapan (*Disclosure*) informasi Bank yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif kepada *Stakeholder* (pemilik kepentingan) telah dilakukan Bank dalam kegiatan operasional Bank.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan dalam buku “penerapan *Good Corporate Governance*” (Indra Surya & Ivan ,2008: 74), bahwa kepentingan untuk mendapatkan informasi material suatu perusahaan sangat diperlukan bagi para stakeholder, hal ini berkaitan dengan:

- a. Pemenuhan informasi penting yang berkaitan dengan kinerja suatu perusahaan sebagai bahan pertimbangan bagi para pemegang saham dan investor untuk menanamkan modalnya.
- b. Perlindungan terhadap kedudukan pemegang saham dari penyalahgunaan wewenang dan penipuan yang dapat dilakukan oleh direksi perusahaan.

Peneliti juga meninjau Kepentingan akan keterbukaan juga berkaitan erat dengan pencegahan kerugian yang dapat ditimbulkan akibat terjadinya penyalahgunaan informasi-informasi penting dan rahasia dari suatu perusahaan yang dilakukan oleh direksi dan komisaris perusahaan. Untuk menghindari penyalahgunaan wewenang oleh direksi ataupun komisaris, penerapan prinsip transparansi akan lebih memudahkan pengawasan bagi tindakan-tindakan yang diambil oleh para anggota direksi dan komisaris.

Prinsip transparansi ini ditujukan untuk menghindari berbagai kemungkinan buruk akibat kurang terbukanya perusahaan terhadap para stakeholder, seperti adanya pernyataan yang menyesatkan, sistem akuntansi yang buruk dan penyalahgunaan informasi keuangan (Indra Surya & Ivan, 2008: 74).

Peneliti juga meninjau bahwa transparansi tidak hanya mengenai laporan keuangan, yang merupakan suatu hal yang biasa, tetapi juga termasuk informasi mengenai manajemen perusahaan dan berbagai transaksi bisnis yang telah dilakukan oleh perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori, bahwa Efektifitas implementasi prinsip transparansi harus pula didukung dengan keaktifannya para stakeholder dalam menjalankan haknya, selain itu juga perusahaan memiliki kemauan untuk memberikan informasi materil yang penting sebagai sarana untuk mengambil keputusan (Indra Surya & Ivan ,2008: 74).

Penulis juga menganalisa, bahwa sebagai bentuk upaya Bank Riau Kepri dalam penerapan prinsi GCG ini, Bank Riau Kepri menyediakan akses yang dapat dilihat oleh masyarakat luas. Terbukti dengan adanya ketresediaan saluran akses informasi dan data perusahaan kepada publik, sebagai wujud untuk menerapkan prinsip keterbukaan yaitu melalui: Komunikasi Eksternal dan Komunikasi Internal

2. Independen (kemandirian)

Untuk menghindari benturan kepentingan, seluruh anggota Dewan Komisaris Bank Riau tidak saling memiliki hubungan keuangan dan hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris lainnya dan/atau anggota Direksi. Seluruh Komisaris Independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan anggota Dewan Komisaris lainnya, Direksi dan/atau pemegang saham pengendali, yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk bertindak independen.

Peneliti melihat, hal ini dilakukan oleh Bank Riau Kperi agar, dalam pengambilan keputusan, baik pemegang saham, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi tidak terpengaruh atau menerima tekanan dari pihak manapun, sehingga keputusan yang diambil lebih independen tanpa adanya unsur lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, sehingga seluruh Stakeholder sama-sama saling diuntungkan.

Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Wilson Arafat (2010: 9), bahwa Independensi merupakan suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun.

3. Akuntabilitas

Prinsip Akuntabilitas didasarkan pada sistem internal *Check and Balance* yang mencakup praktik audit yang benar, akuntabilitas dapat dicapai melalui pengawasan efektif yang didasarkan pada keseimbangan kewenangan antara pemegang saham, komisaris dan direksi, dan praktek audit yang sehat dan independen akan sangat diperlukan untuk menunjang akuntabilitas perusahaan dan nantinya dapat dilakukan dengan mengefektifkan peranan audit (Indra Surya & Ivan ,2008: 77)

Perusahaan memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan Bank. Terdapat kejelasan fungsi, hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawab masing-masing antara pemegang saham termasuk institusi yang mempresentasikan yaitu RUPS, Dewan Komisaris,

dan Direksi (Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006, tentang pelaksanaan GCG bagi Bank Umum).

Hal ini terlihat dari rutinitas pegawai Bank Riau Kepri, bahwa Seluruh pegawai dalam setiap operasional dan transaksi Bank dituntut untuk mengetahui, fungsi, kewajiban, wewenang dan tanggungjawabnya organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif, untuk itu setiap pegawai harus mengetahui dan memahami prosedur di masing-masing unit kerjanya. Dengan mengetahui dan memahami setiap prosedur dan teknis pelaksanaan kegiatan operasional bank melalui berbagai bentuk kebijakan dan ketentuan yang ada, prinsip akuntabilitas dapat selalu berjalan dengan efektif.

Suatu sistem *corporate governance* yang efektif seharusnya mampu mengatur kewenangan direksi, yang bertujuan untuk menahan direksi untuk tidak menyalahgunakan wewenang tersebut dan untuk memastikan bahwa direksi bekerja semata-mata untuk kepentingan perusahaan (Indra surya, 2008: 7)

Prinsip akuntabilitas juga berkaitan dengan prinsip transparansi, karena dengan prinsip akuntabilitas, segala informasi material yang telah diberikan dapat diolah sedemikian rupa sehingga didapat bahan yang komprehensif dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja suatu perusahaan.

Menurut peneliti baik direksi maupun pemegang saham sama-sama memiliki tanggungjawab yang besar terhadap kemajuan suatu

perusahaan. Peranan dua organ ini memang berbeda, tetapi tidak diperlukan perbedaan yang terlalu kaku sehingga merugikan kedua belah pihak, justru perlu dibangun bentuk kerja sama yang harmonis, sehingga dewan direksi tidak bekerja dengan semaunya, dan para pemegang saham tidak perlu kehilangan pengawasan atas perusahaan yang mereka bangun. Dengan demikian prinsip akuntabilitas memiliki peranan yang penting untuk menyeimbangkan kepentingan antara organ perusahaan dengan para pemegang saham.

4. Responsibility (Pertanggungjawaban)

Prinsip Responsibiliti merupakan perwujudan dari tanggungjawab suatu perusahaan untuk mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditentukan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara asalnya atau tempatnya berdomisili secara konsekuen, termasuk peraturan di bidang lingkungan hidup, persaingan usaha, ketenagakerjaan, perpajakan, konsumen sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan (Indra Surya & Ivan ,2008: 82).

Begitu juga di dalam Bank Riau Kepri, Setiap pegawai Bank dituntut untuk memahami dan melaksanakan kode etik bankir secara umum dan *Code of Conduct* (kode Etik Bank Riau Kepri), serta memahami sepenuhnya bahwa dalam menjalankan bisnis atau usaha bank harus sesuai dengan ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang

berlaku dan prinsip pengolaan bank yang sehat, dengan dasar itulah setiap kegiatan bank dilakukan dengan rasa penuh tanggungjawab.

Bagi peneliti untuk mendapatkan serta mempertahankan nama baik perusahaan dapat dilakukan dengan mengimplementasikan prinsip *responsibiliti*. Dengan menerapkan prinsip *responsibiliti* akan terciptanya reputasi yang baik di perusahaan, sehingga para *stakeholder* dan para pemegang saham yang sudah ada dapat memperoleh kepastian yang lebih besar mengenai prospek suatu perusahaan. Calon investor memiliki alasan yang cukup untuk menanamkan modalnya pada perusahaan.

5. Fairness

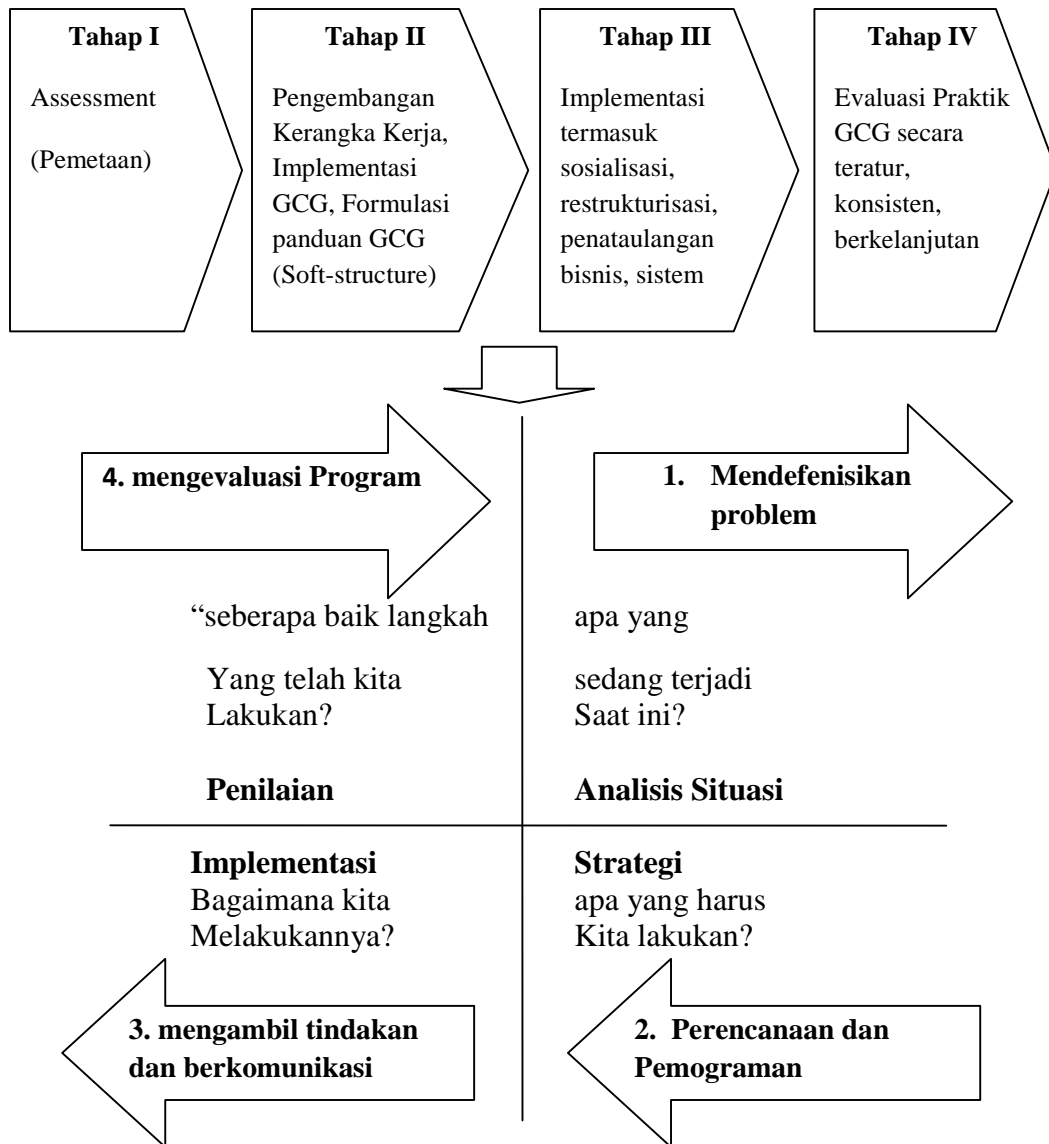
Bank dalam memberikan pelayanan kepada para *Stakeholder* mengedepankan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *Stakeholder* (pemilik kepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelayanan yang terbaik diberikan kepada *stakeholder* dengan tetap memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Hal ini sesuai berdasarkan teori yang mengungkapkan bahwa, dengan pemenuhan kepentingan seluruh *Stakeholder* secara seimbang berdasarkan peran dan fungsinya masing-masing dalam suatu perusahaan, merupakan tujuan utama yang hendak dicapai (Indra Surya & Ivan ,2008: 82).

Prinsip merupakan kaharusan bagi sebuah perusahaan untuk memberikan kedudukan yang sama terhadap para pemegang saham, sehingga kerugian akibat perlakuan diskriminatif dapat dicegah sedini mungkin. Secara konkrit, implementasi dari prinsip tersebut bagi kepentingan pemegang saham dapat diwujudkan dengan memberikan hak-hak sebagai berikut:

- a. Hak untuk menghadiri dan memberikan suara dalam RUPS berdasarkan ketentuan satu saham memberikan hak kepada pemegangnya untuk mengeluarkan satu suara
- b. Hak untuk memperoleh informasi material mengenai perseroan secara tepat waktu dan teratur, dan hak ini harus diberikan kepada semua pemegang saham tanpa ada pembedaan atas klasifikasi saham yang dimilikinya
- c. Hak untuk menerima sebagian dari keuntungan perseroan yang diperuntukkan bagi pemegang saham, sebanding dengan jumlah saham yang dimilikinya dalam perseroan dalam bentuk dividen dan pembagian keuntungan lainnya (Indra Surya & Ivan ,2008: 71)

B. Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governace (GCG)* dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing.



Gambar. 4.2
Empat Langkah Proses Manajemen

Pelaksanaan program dimulai dengan langkah mengukuhkan komitmen manajemen dan seluruh jajaran serta tingkatan organisasi untuk melaksanakan GCG yang dilanjutkan dengan membangun *soft structure* dan *infrastruktur*, setelah *soft structure* dan *infrastruktur* telah dibangun dengan baik maka harus dilaksanakan dengan keteguhan hati konsisten, ini harus ditopang dengan membangun atau melaksanakan strategi jitu agar dapat dilakukan secara efektif dan efisien (Wilson Arafat, 2010: 117)

Strategi dijabarkan dalam berbagai kegiatan yang diteruskan dengan proses internalisasi serta monitoring dan *self assessment* penerapan GCG sehari-hari di lapangan. Kemudian apabila suatu perusahaan telah meyakini bahwa pelaksanaan GCG telah berjalan dengan baik, maka dapat melangkah lebih lanjut untuk melaksanakan *Assessment* program dengan mengundang pihak independen agar melakukan *Assessment* implementasi GCG. Hasil Implementasi dapat digunakan untuk melakukan eksternalisasi kepada pihak-pihak luar perusahaan dalam rangka untuk mengkomunikasikan pelaksanaan GCG, kemudian dilakukan evaluasi dan Action Plan dan feedback untuk menyempurnakan secara berkelanjutan, sehingga di masa yang akan datang GCG akan terus disempurnakan dan menjadi lebih sempurna (Wilson Arafat, 2010: 117).

Langkah-langkah yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam upaya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* sesuai dengan langkah dalam

pemecahan problem yaitu dengan menggunakan riset untuk membantu dalam proses pemecahan masalah, dan model permasalahan tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Cutlip-Cente-Broom dalam mengani proses manajemen.

Setiap langkah tersebut sangatlah penting, namun proses tersebut dimulai dengan pengumpulan data untuk mendiagnosis problem, dan tentu saja diagnosis, perencanaan, implementasi dan evaluasi tidak dapat dipisahkan karena proses ini berkelanjutan dan bersifat siklis dan diaplikasikan dalam setting yang dinamis dan berkesinambungan (Cutlip-Center-Broom, 2009: 321).

1. Assessment (Pemetaan) dan Rekomendasi

Pada tahap ini, dilakukan pemetaan (*Assessment*) serta analisa terhadap praktik GCG diperusahaan dengan menggunakan metode yang dikembangkan sesuai dengan dinamika bisnis yang terjadi, pada tahap ini akan diperoleh laporan lengkap yang berisi seluruh temuan dan rekomendasi.

Bagi Bank Riau Kepri *Assessment* Implemenatsi GCG merupakan suatu hal yang sangat penting ketika mengelola praktik-praktik GCG. *Assessment* merupakan pengukuran atau penilaian secara sistematis dan komprehensif yang bertujuan untuk memastikan dan meyakinkan bahwa perusahaan telah melaksanakan GCG dengan sebaik-baiknya (Laporan GCG Bank Riau Kepri 2011).

Berdasarkan analisis peneliti, *Assessment* merupakan langkah pertama yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam upaya untuk menerapkan prinsip GCG, dengan diterapkannya *Assessment* Bank dapat menilai dan mendapatkan data berdasarkan riset yang telah dilakukan oleh Bank. Riset yang dilakukan dengan pengumpulan informasi secara sistematis sehingga dapat mendiskripsikan dan memahami kondisi perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori yang mengungkapkan bahwa, dalam melakukan penilaian proses menjadi tugas riset yang sistematis dan obyektif yang dirancang untuk mendeskripsikan secara rinci dimensi-dimensi dari problem tersebut, faktor yang memperberat atau meringankan problem dan publik yang terlibat atau terkena pengaruh situasi (Cutlip-Center-Broom, 2009: 321).

Proses analisis situasi, dapat mendefinisikan dan memperbaiki pernyataan problem secara jelas dan spesifik, dalam proses analisis situasi seseorang bisa mendefinisikan dan memperbaiki kenyataan problem tentatif, yang diikuti dengan investigasi atas situasi, kemudian dilakukan perbaikan dan seterusnya (Cutlip-Center-Broom, 2009: 321).

Assessment merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam menetapkan GCG saat ini, GCG *Assessment* diperlukan untuk memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna

mempersiapkan infrastruktur perusahaan dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif, dengan *GCG Assessment* dapat mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian dahulu dan langkah-langkah apa yang diambil untuk mewujudkannya (Wilson arafat, 2010: 18)

2. Pengembangan Kerangka Kerja Implementasi GCG termasuk Formulasi Panduan GCG (*Soft-structure*)

Pada tahapan ini dilakukan persiapan implementasi yang mencakup proses formulasi panduan GCG untuk mendukung iklim yang kondusif bagi pelaksanaan GCG (*Soft-structure*), panduan tertulis tentang praktik GCG menjadi acuan bagi semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

Peneliti menganalisa bahwa pada tahap ini, setelah melakukan analisa terhadap hasil *Assessment*, perusahaan kemudian membuat langkah-langkah dengan membuat panduan (*Soft-structure*) sebagai langkah strategis dalam upaya untuk menerapkan prinsip GCG yang nantinya akan diterapkan kepada seluruh individu Bank Riau Kepri.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Cutlip-Center-Broom, bahwa perencanaan strategis melibatkan pembuatan tentang tujuan dan sasaran program, menentukan kebijakan dan aturan untuk memandu pemilihan strategi dan menentukan strategi dimana strategi dipilih untuk mencapai hasil tertentu (Cutlip-Center-Broom, 2009: 356).

Hal tersebut juga berkaitan dengan teori yang diungkapkan oleh Wibowo, bahwa perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi secara menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan hirarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas, perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang akan dilakukan atau bagaimana hal tersebut dilakukan (Wibowo, 2010:13).

Setelah problem atau peluang didefenisikan melalui riset dan analisis, maka praktisi harus menyusun sebuah strategi untuk mengatasi problem atau memperbesar problem tersebut, perencanaan dan pemograman membuat keputusan strategis mendasar tentang apa yang akan dilakukan dan dengan langkah apa (Cutlip-Center-Broom, 2009: 351).

Peneliti melihat sebagai aplikasi dari analisis hasil Assessment, perusahaan membuat kebijakan dengan membuat *Code of Conduct* yang berisikan mengenai sebagai acuan bagi seluruh pegawai dalam menjalankan operasional bank dan dalam menjalin hubungan dengan pihak-pihak luar, hal ini merupakan langkah strategis dalam upaya untuk menerapkan prinsip GCG di Bank Riau Kperi.

3. Implementasi termasuk sosialisasi, restrukturisasi internal, penataulangan proses bisnis, sistem dan prosedur.

Peneliti melihat, pada tahap ini, Bank melakukan penguatan infrastruktur, penataulangan bisnis, serta melakukan sosialisasi mengenai prinsip GCG kepada seluruh jajaran internal perusahaan mulai pemegang saham, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, karyawan serta kepada seluruh stakeholder sehingga pemahaman mengenai GCG dapat dicapai oleh seluruh stakeholder.

Restrukturisasi menyangkut pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi dan unit serta jumlah tingkatan hirarki dalam struktur organisasi perusahaan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan restrukturisasi berkaitan terutama dengan kepentingan pemegang saham (*Shareholder*) dan bukannya kepentingan karyawan (Fred David, 2009: 410).

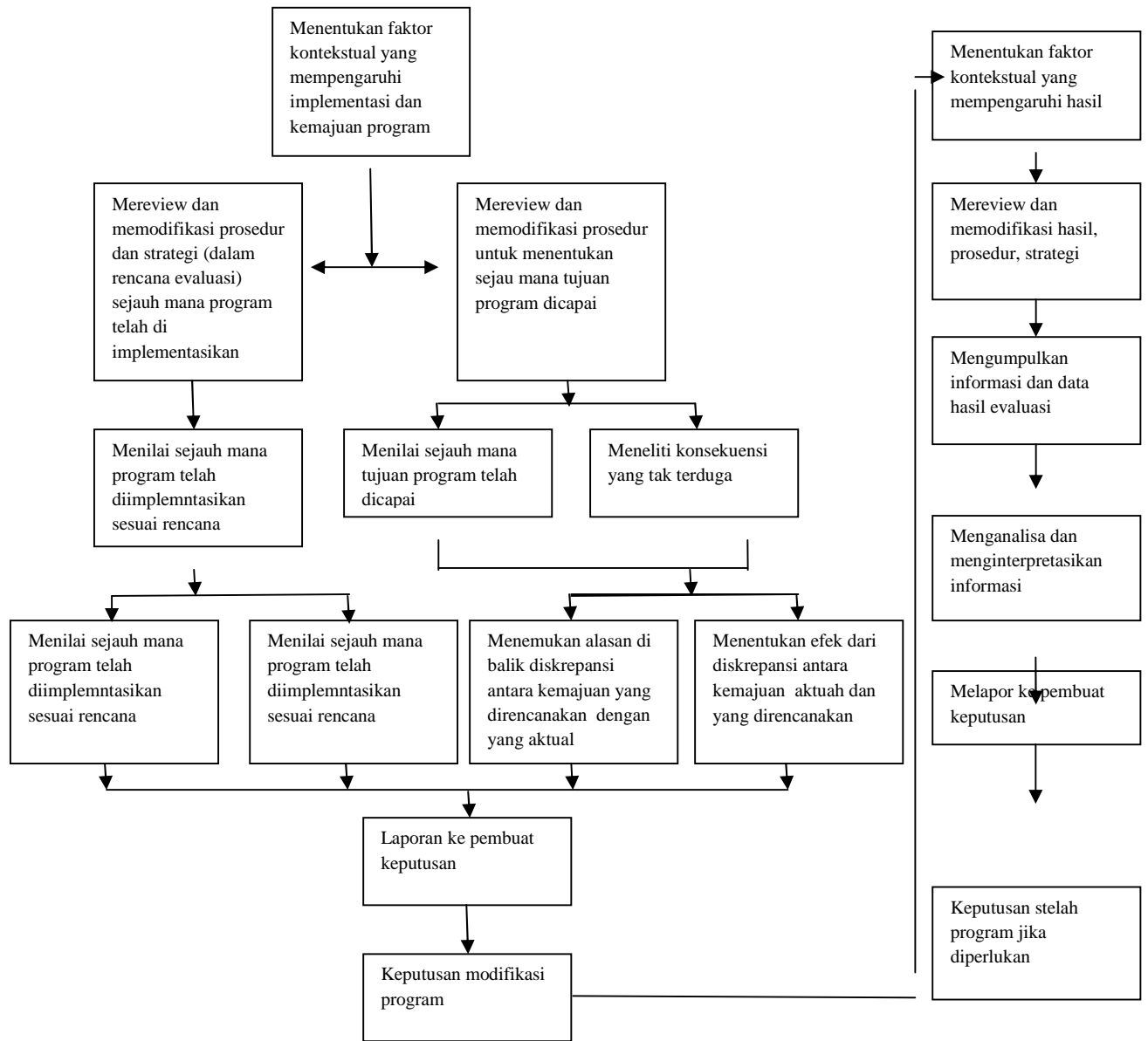
Para manajer dan seluruh karyawan diseluruh bagian organisasi harus berpartisipasi sejak awal secara langsung didalam keputusan penerapan strategi. Strategi yang telah dicanangkan harus, dilestarikan, ditekankan dan dibangun berdasarkan aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan (Fred David, 2009: 425)

Dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat oleh perusahaan, selalu diiringi dengan tindakan yang responsif dan bertanggungjawab, tindakan mencakup perubahan dalam kebijakan, prosedur, layanan dan perilaku organisasi, perubahan-perubahan di desain

untuk mencapai tujuan program dan tujuan organisasi, sedangkan pada saat yang bersamaan merespon kebutuhan dan kesejahteraan publik organisasi (Cutlip-Center-Broom, 2009: 390).

Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kerja sama antara semua pihak di dalam sebuah organisasi, kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber manusia di dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun karyawan.

4. Evaluasi Praktik GCG secara teratur, konsisten, berkelanjutan.



Gambar. 4.3

PROSES EVALUASI

Diadaptasi dari UCLA study of Evaluation Model

Dalam analisis terakhir evaluasi program melibatkan banyak pengetahuan diluar teknis riset ilmiah, dukungan pimpinan manajemen dan seluruh stakeholder yang terkait di perusahaan, evaluasi program yang berguna membutuhkan perencanaan dari awal hingga akhir proses (Cutlip-Center-Broom, 2009: 417).

Setiap dalam evaluasi program dalam meningkatkan pemahaman dan menambah informasi untuk menilai efektifitas, evaluasi persiapan dilakukan untuk menilai kualitas dan pengumpulan informasi dan perencanaan strategis, evaluasi implementasi akan mencatat kecukupan taktik dan upaya, evaluasi dampak menyediakan umpan balik tentang konsekuensi dari program (Cutlip-Center-Broom, 2009: 420)

Evaluasi strategis perlu untuk segala jenis dan ukuran organisasi, evaluasi seharusnya merangsang sikap kritis terhadap espektasi dan asumsi yang ada, memicu pengkajian ulang atas tujuan dan nilai-nilai serta merangsang kreatifitas untuk menghasilkan alternatif dan merumuskan kriteria evaluasi (Fred David, 2009: 505)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank Riau Kepri baru dilaksanakan pada tahun 2006. Hal ini dikarenakan peraturan yang baru dikeluarkan oleh Bank Indonesia tentang penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi bank umum berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 pada tanggal 30 Januari 2006 yaitu Transparansi, Independen, Akuntabilitas, Responsibilitas, dan Kewajaran. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam menjalin hubungan dengan para *stakeholder*.

1. Transparansi

Transparansi yang dilakukan oleh Bank Riau Kepri dalam bentuk keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material serta keterbukaan pengungkapan informasi bank yang bersifat kuantitatif. Transparansi juga dilakukan dalam bentuk transparansi mengenai kepemilikan saham.

2. Independen

Untuk menerapkan prinsip GCG Bank Riau Kepri menerapkan ketidak adanya hubungan keuangan dan hubungan keluarga antara Dewan

Komisaris dan Dewan Direksi, sehingga setiap keputusan yang diambil tetap independen dan tidak ada tekanan dari pihak manapun.

3. Akuntabilitas

Seluruh pegawai dalam setiap kegiatan operasional bank mengetahui fungsi, kewajiban, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

4. Resonsibilitas

Setiap usaha dan bisnis yang di lakukan oleh Bank Riau Kepri harus sesuai dengan perundangan-undangan yang berlaku, sehingga setiap kegiatan dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu Bank Riau Kepri mengeluarkan *Code of Concuct* yang berisi etika bisnis dan etika kerja bagi seluruh pegawai Bank.

5. Fairness

Bank dalam memberikan pelayanan kepada seluruh stakeholder selalu bersikap adil setara dan penuh kewajaran. Selain itu juga bebas dari korupsi dan penyuapan.

Dalam upaya untuk menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan berkelanjutan, bank melakukan langkah-langkah dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG).

1. Assessment

Assessment dilakukan Bank Riau Kepri setiap setahun sekali, hal ini dilakukan untuk mengukur dan memastikan bahwa bank telah

melaksanakan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) secara komprehensif.

2. Pengembangan kerangka Kerja

Kerangka kerja yang dibuat berupa *Soft-structure* yang berisikan mengenai aturan yang menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam menjalankan aktifitas perusahaan

3. Implementasi, sosialisasi, restrukturisasi internal, dan penataulangan proses bisnis

Implementasi serta sosialisasi mengenai *Good Corporate Governance* serta menyempurnakan struktur dan tata kelola sesuai dengan kebutuhan bank.

4. Evaluasi

Evaluasi secara terus menerus mengenai sejauh mana penerapan *Good Corporate Governance* telah dilaksanakan, dan akan terus diperbaiki dan dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank Riau Kepri sudah berjalan cukup baik, hal ini dapat terlihat dari segala aspek yang telah dijalankan oleh perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang juga telah dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank Riau Kepri mendapatkan peringkat ke-3 pada hasil Assessment tahun 2011, yang menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sudah

cukup baik, karena ada beberapa kelemahan yang terjadi dalam penerapan prinsip GCG, seperti adanya dewan komisaris yang merangkap di jabatan lain.

B. Saran

Melalui penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran yang berhubungan dengan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Mengembangkan Keunggulan Bersaing di PT. Bank Riau Kepri Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru, sebagai berikut:

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) lebih ditingkatkan lagi khususnya dalam menjalin hubungan dengan para *Stakeholder* sehingga perusahaan dapat bersaing terutama dalam dunia perbankan.
2. dengan adanya penelitian ini, diharapkan Implementasi Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) lebih ditingkatkan lagi sehingga pada *Assessment* selanjutnya bank akan meraih peringkat pertama dengan predikat sangat baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Syafei, Buyung. Jurnal Ekonomi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta : *Pentingnya Sumber daya Manusia Bagi Keunggulan Bersaing*. Vol. 5. No. 1. April 2006
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif*. 2007. Kencana Prada Media Group: Jakarta
- Cutlip, Center dan Broom. *Effective Public Relations*. 2006. Kencana Prenada Media Group: Jakarta
- Cravens, David W. *Pemasaran Strategis*. 1996. Erlangga: Jakarta
- Faisal Basri dan Haris Munandar. *Lanskap Ekonomi Indonesia*. 2009. Kencana: Jakarta
- David, Fred. *Manajemen Strategis*. 2009. Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Rahmat, Jalaludin. *Metode penelitian Komunikasi*. 2007. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Lexi J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. 2007. PT. Rosda Karya: Bandung
- Kuncoro, Mudrajat Ph. D. *Strategi : Bagaiman Meraih Keunggulan Kompetitif* . 2006. Erlangga: Jakarta
- Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum
- Peraturan bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum

Philip Kotler. *Manajemen Pemasaran*. 2009. PT. Gelora Aksara Pratama: Jakarta

Rosadi Ruslan. *Manajemen Publik Relations dan Media Komunikasi*. 2006. PT. Raja Grafindo: Jakarta

Self Assessment *Good Corporate Governance* PT. Bank Riau Kepri Periode Desember 2011

Siti Zuhro. *Jurnal Politik: Good Corporate Governance dan Reformasi*. Vol 7. No. 1. 2010

Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. 2010. Alfabeta: Bandung

Surya, Indra. *Penerapan Good Corporate Governance*. 2006. Vandana: Jakarta

Solihin Abdul Wahab. *Kamus Webster*. 1997. Penerbit Erlangga: Jakarta

Wahyudi Zarkasyi. *Good Corporate Governanc*. 2008. Kencana Prenada Media Group: Jakarta

Wlson Arafat. *Good Corporate Governance*. 2010. Penerbit Erlangga: Yogyakarta

Wibowo. *Manajemen kinerja*. 2010. Rajawali Pers: Jakarta

Fudi. Jurnal Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Dunia Perbankan. Diakses pada tanggal 05 Desember 2012. Jam 13.49. <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/jurnal-penerapan-prinsip-prinsip-good-corporate-governance-gcg-pada-dunia-perbankan/> 2012

Yudha Pranata. Jurnal: Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan. Diakses pada November 2012. <http://baak.gunadarma>

Vinola Herawati. Jurnal Riset Good Corporate Governance: *Peran Praktek Corporate Governance Sebagai Moderating Variable dari Pengaruh Earnings Management Terhadap Nilai Perusahaan*. Universitas Trisakti Indonesia. Diakses pada 05 Desember 2012. Jam 14.05.
<http://risetgcg.ac.id>

www.bankriaukepri.co.id

Annual Report PT. Bank Riau Kepri tahun 2011